

Daniela Pastoors



Von der Duty of Care zur Culture of Care

**Psychosoziale Personalbegleitung für
Fachkräfte des Zivilen Friedensdienstes**

Daniela Pastoors

Von der *Duty of Care* zur *Culture of Care* –
Psychosoziale Personalbegleitung
für Fachkräfte des Zivilen Friedensdienstes

Daniela Pastoors

Von der *Duty of Care* zur *Culture of Care* –

Psychosoziale Personalbegleitung
für Fachkräfte des Zivilen Friedensdienstes

2021 Daniela Pastoors

Daniela Pastoors hat diese Studie als Dissertation am Fachbereich 21 der Philipps-Universität Marburg eingereicht und wurde damit am 18.12.2020 promoviert.

Umschlaggestaltung: Daniela Pastoors

Umschlagsfoto: qimono @ pixabay

Lektorat, Korrektorat: Daniela Pastoors, mit Unterstützung diverser Personen in verschiedenen Phasen der Textüberarbeitung (siehe Danksagung)

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN Paperback: 978-3-347-40560-8

ISBN Hardcover: 978-3-347-40561-5

ISBN e-Book: 978-3-347-40562-2

DOI: <https://doi.org/10.17192/z2021.0321>

Die elektronische Fassung ist auf dem Publikationsserver der Philipps-Universität Marburg gespeichert und mit der DOI bzw. hier abrufbar: <http://archiv.ub.uni-marburg.de>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses urheberrechtlich geschützte Werk bzw. sein Inhalt steht unter einer *Creative Commons* - Namensnennung - keine kommerzielle Nutzung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen - 3.0 Deutschland - Lizenz.

Die vollständige Lizenz befindet sich unter:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/>

„Changing the way we change the world.“

– Organization Unbound

Diese Arbeit ist der vielfältigen und unermüdlichen Friedens- und Konfliktarbeit
auf diesem Planeten gewidmet.

ABSTRACT

To maintain psychosocial well-being, self care is often addressed. In the work context, however, the question of organisational care, the *duty of care* for employees, arises. In the field of international cooperation, mental health risks have been the main focus of attention, and measures of staff care have been little explored.

This thesis explicitly addresses the question of how psychosocial support is provided to professionals in the international cooperation and civil conflict transformation and examines this using the example of the *Civil Peace Service (CPS)*. The research explicitly focuses on the elements, services and measures of psychosocial staff care as well as the needs of the actors.

Based on a literature study on the practice of staff care in international cooperation, a comprehensive empirical study is conducted. In order to include the diversity of the CPS, the author interviews CPS professionals and personnel managers and from the different CPS organisations as well as external coaches. She evaluates the 26 problem-centered expert interviews and 22 collected documents with the help of computer-assisted, content-structuring qualitative content analysis.

The analysis brings to light a multitude of support elements and clarifies how psychosocial staff care is implemented and experienced in the CPS before, during and after the service. The need for support measures is reflected in the complexity of the concerns and needs of CPS professionals. In addition, the study identifies the actors' wishes for change and analyses areas of tension regarding the conceptualisation and design of staff care. The thesis compiles key findings on the further development of psychosocial staff care as lessons learned and discusses them in relation with different paradigms in the context of staff care and conflict transformation.

The author concludes that the responsibility to care for the well-being of their staff is recognised by organisations and that staff care efforts in the CPS go beyond a purely legal *duty of care*. Through diverse staff care practices, actors are taking steps towards a more comprehensive *culture of care*. The paper shows how this *culture of care* is interwoven with a *culture of peace*. It shows that personal, collective and global well-being are interconnected and that psychosocial staff care contributes to peace work.

ZUSAMMENFASSUNG

Zur Erhaltung des psychosozialen Wohlergehens wird häufig die Selbstfürsorge thematisiert. Im Arbeitskontext stellt sich jedoch die Frage nach der organisationalen Fürsorge, der *Duty of Care* für die Mitarbeitenden. Im Feld der internationalen Zusammenarbeit werden bisher hauptsächlich die Risiken der psychischen Gesundheit betrachtet, Maßnahmen der *Staff Care* sind wenig erforscht.

Diese Arbeit befasst sich explizit mit der Frage, wie Fachkräfte in der internationalen Zusammenarbeit und zivilen Konfliktbearbeitung psychosozial begleitet werden und untersucht dies am Beispiel des Zivilen Friedensdienstes (ZFD). Die Forschung stellt explizit die Elemente, Angebote und Maßnahmen der psychosozialen Personalbegleitung sowie die Bedarfe der Akteur*innen in den Mittelpunkt.

Auf der Basis einer Literaturstudie zur Praxis von *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit wird eine umfassende Empirie durchgeführt. Um die Vielfalt des ZFD einzubeziehen, befragt die Autorin ZFD-Fachkräfte und Personalverantwortliche aus den verschiedenen ZFD-Organisationen sowie externe Supervisor*innen. Die 26 problemzentrierten Expert*inneninterviews und 22 erhobenen Dokumente wertet sie mit Hilfe inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse aus.

Die Analyse fördert eine Vielzahl an Begleitelementen zu Tage und verdeutlicht, wie psychosoziale Personalbegleitung im ZFD vor, während und nach dem Dienst umgesetzt und erlebt wird. Die Notwendigkeit von Begleitmaßnahmen zeigt sich in der Vielschichtigkeit der Anliegen und Bedürfnisse der ZFD-Fachkräfte. Darüber hinaus werden Veränderungswünsche der Akteur*innen herausgearbeitet und Spannungsfelder in Bezug auf die Konzeptionierung und Ausgestaltung der Personalbegleitung analysiert.

Die Arbeit stellt zentrale Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Personalbegleitung als *Lessons Learned* zusammen und diskutiert sie in Verbindung mit unterschiedlichen Paradigmen im Kontext von Personalbegleitung und Konflikttransformation.

Die Autorin kommt zu dem Schluss, dass die Verantwortung für das Wohlergehen ihrer Fachkräfte von den Organisationen erkannt wird und die Bemühungen um Personalbegleitung im ZFD über eine rein rechtliche Fürsorgeverantwortung hinausgehen. Durch vielfältige Begleitpraktiken gehen die Akteur*innen Schritte zu

einer umfassenderen *Culture of Care*. Die Arbeit legt dar, wie diese *Culture of Care* zudem mit einer *Culture of Peace* verwoben ist. Sie zeigt, dass persönliches, kollektives und globales Wohlergehen miteinander verbunden sind und psychosoziale Personalbegleitung einen Beitrag zur Friedensarbeit leistet.

INHALTSVERZEICHNIS

Abstract	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
1. Friedensarbeit braucht Begleitung – Einleitung.....	1
2. Der Zivile Friedensdienst – Das Forschungsfeld	10
2.1. Zivile Konfliktbearbeitung & gewaltfreie Konflikttransformation	14
2.2. Was ist der Zivile Friedensdienst?	25
2.3. Situation der ZFD-Fachkräfte	35
3. Psychosoziale Personalbegleitung – Der Forschungsstand	44
3.1. Begriffsverständnisse, Einordnungen & Abgrenzungen.....	44
3.1.1. Begleitung – statt Fürsorge oder Betreuung	46
3.1.2. <i>Duty of Care</i> als Legitimation.....	48
3.1.3. <i>Staff Care</i> im Unterschied zu <i>Self Care</i>	48
3.1.4. Der psychosoziale Ansatz	49
3.1.5. <i>Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS)</i>	50
3.1.6. Betriebliche Soziale Arbeit.....	52
3.1.7. Personalentwicklung.....	53
3.1.8. Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	54
3.1.9. Organisationsentwicklung & Organisationskultur	55
3.1.10. Resümee.....	56
3.2. Forschungsstand zu <i>Staff Care</i> in der internationalen Zusammenarbeit.....	57
3.2.1. Studien mit dem Fokus auf <i>Mental Health Risks</i>	59
3.2.2. Studien mit dem Fokus auf <i>Staff Care</i>	60
3.2.3. Studien im Kontext von <i>MHPSS</i> -Personal.....	64
3.2.4. Studien von Praxisorganisationen	65
3.2.5. Studien mit weiterem Fokus.....	67
3.2.6. Studien zu angrenzenden Praxisfeldern	68
3.2.7. Resümee.....	68
3.3. Praxis der <i>Staff Care</i> in der internationalen Zusammenarbeit	69

3.3.1.	Sicherheitsbezogene Standards	71
3.3.2.	Standards zur Arbeit der Humanitären Hilfe	71
3.3.3.	Standards für die Begleitung von Freiwilligen.....	72
3.3.4.	Selbstfürsorge-Handbücher	74
3.3.5.	Standards zum Arbeitsfeld <i>MHPSS</i>	77
3.3.6.	Standards zu <i>Staff Care</i> in der internationalen Zusammenarbeit	81
3.3.7.	Resümee	85
3.4.	Forschungs- & Praxisstand zur psychosozialen Personalbegleitung im ZFD	86
3.4.1.	ZFD-Konsortium & Gesamtevaluationen.....	87
3.4.2.	Studien zu einzelnen Phasen des Dienstes.....	90
3.4.3.	Studien zum Gesamtzyklus der Begleitung	94
3.4.4.	Resümee	100
3.5.	Zugänge zu <i>Staff Care</i>	101
3.5.1.	Risiken vermeiden.....	103
3.5.2.	Potentiale entfalten.....	105
3.5.3.	Eine mögliche dritte Dimension	107
3.5.4.	Schlussfolgerungen aus dem Modell	108
3.6.	Resümee	109
4.	Zur eigenen Studie – Forschungskonzeption	111
4.1.	Methodologische Einbettung.....	111
4.1.1.	Bedeutung für diese Studie	113
4.2.	Reflexionsräume im Forschungsprozess.....	114
4.3.	Forschungsfragen	115
4.4.	Ziele	117
4.5.	Überblick zum methodischen Vorgehen	118
4.6.	Sampling, Auswahlbegründung & Beschreibung der Gruppen.....	119
4.7.	Feldzugang, Kontaktaufnahme & Prozess der Erhebung	121
4.8.	Erhebungsmethoden & Datenarten	123
4.8.1.	Interviewstudie	124
4.8.2.	Leitfäden	128
4.8.3.	Ablauf der Interviews.....	129
4.8.4.	Dokumentenanalyse	130

4.9.	Datenaufbereitung & Forschungsethik.....	132
4.10.	Analyse & Auswertungsprozess.....	133
5.	Personalbegleitung im ZFD – Auswertung der Forschungsergebnisse.....	141
5.1.	Anliegen, Themen & Gründe	141
5.1.1.	Anliegen vor dem Dienst & in der Anfangsphase	143
5.1.2.	Anliegen während des Dienstes & übergreifend.....	143
5.1.3.	Anliegen, die mit der Situation vor Ort verbunden sind.....	144
5.1.4.	Anliegen, die mit privater Situation & Persönlichkeit verbunden sind	147
5.1.5.	Anliegen, die mit dem IZ-Kontext verbunden sind	151
5.1.6.	Anliegen, die mit der Arbeit & Organisation verbunden sind.....	161
5.1.7.	Anliegen in der Endphase & nach dem Dienst	176
5.1.8.	Anliegen, die mit den emotionalen Reaktionen verbunden sind	181
5.1.9.	Anliegen der Organisationen – Warum wird es angeboten?.....	186
5.2.	Elemente der Personalbegleitung.....	189
5.2.1.	Konzepte zur Personalbegleitung.....	191
	Vor dem Dienst & in der Anfangsphase	192
5.2.2.	Projektentwicklung & Rahmenbedingungen für den FK-Einsatz	192
5.2.3.	Personalgewinnung & Personalauswahl.....	194
5.2.4.	Begleitung durch die Geschäftsstellen in der Vorphase.....	195
5.2.5.	Vorbereitungskurse	196
5.2.6.	Einstieg in Supervision/Coaching	200
	Während des Dienstes & übergreifend	201
5.2.7.	Begleitung durch die Partner*innenorganisationen.....	202
5.2.8.	Begleitung durch die Koordinator*innen.....	204
5.2.9.	Begleitung durch die Geschäftsstellen.....	207
5.2.10.	Wissensmanagement.....	211
5.2.11.	Begleitung durch Arbeitsgruppen.....	212
5.2.12.	Interessensvertretungen & Ombudspersonen.....	213
5.2.13.	Kolleg*innen & Teams vor Ort	214
5.2.14.	Treffen, Tagungen & Vernetzung	216
5.2.15.	Fortbildung	222

5.2.16. Fachberatung & Projektberatung	224
5.2.17. Supervision/Coaching	226
5.2.18. Kollegiale Beratung / Intervention.....	237
5.2.19. Begleitung für Teams	239
5.2.20. Mentoring & Self Care Focal Persons.....	241
5.2.21. Krisenintervention & psychosoziale Notfallversorgung.....	242
5.2.22. Begleitung für mitausreisende Partner*innen & Familie.....	244
In der Endphase & nach dem Dienst.....	246
5.2.23. Abschlusselemente im Dienstland	248
5.2.24. Abschlussgespräche mit den Geschäftsstellen	249
5.2.25. Rückkehrseminare.....	252
5.2.26. Supervision/Coaching zum Dienstende	253
5.2.27. AGdD-Angebote.....	256
5.2.28. Psychosoziale Notfallversorgung nach Dienstende	258
5.2.29. Rückkehrarbeit.....	259
5.2.30. Weitere Nachbegleitung durch die Geschäftsstellen.....	263
5.3. Weitere Veränderungswünsche, Anregungen & Empfehlungen	265
5.3.1. Übergeordnete Veränderungswünsche.....	265
5.3.2. Begleitelemente für interne Konflikte & machtkritische Reflexion	266
5.3.3. Begleitung für lokale FK & Partner*innenorganisationen	267
5.3.4. Fachstelle für Friedensarbeit.....	267
5.4. Weiterentwicklung der Personalbegleitung.....	268
5.4.1. Bisherige Entwicklungen in der Personalbegleitung im ZFD	269
5.4.2. Lernen der Organisationen	271
5.4.3. Austausch zwischen Supervisor*innen & Organisationen	272
5.4.4. Zusammenarbeit & Lernen zwischen den Organisationen.....	277
6. Bedürfnisse, Funktionen & Spannungsfelder – Vertiefte Analyse	280
6.1. Bedürfnisse & Funktionen.....	280
Bedürfnisse & Funktionen, die unabhängig von anderen Menschen sind.....	282
6.1.1. Raum & Sensibilisierung für psychosoziale Dimensionen.....	282
6.1.2. Standortbestimmung & ‚Sanity-Check‘	283
6.1.3. Zufrieden, gesund & arbeitsfähig bleiben	284
6.1.4. Arbeitsqualität.....	285

6.1.5.	Reflexion.....	286
6.1.6.	Klärung & Orientierung	288
6.1.7.	Entlastung, Beruhigung & Normalisierung	289
6.1.8.	Handlungsstrategien entwickeln	290
Bedürfnisse & Funktionen, die auf andere Menschen bezogen sind.....		292
6.1.9.	Anerkennung, Wertschätzung & Verständnis.....	292
6.1.10.	Kommunikation, Austausch & Vernetzung.....	293
6.1.11.	Unterstützung	294
6.1.12.	Zusammenarbeit, Zugehörigkeit & Verbindung	295
6.1.13.	(gemeinsames) Lernen & Wissensweitergabe.....	296
6.1.14.	Feedback & Bestätigung	297
6.1.15.	Außenperspektive, Perspektivwechsel & Reibung	298
6.2.	Spannungsfelder.....	299
Spannungsfelder der Verantwortlichkeit.....		301
6.2.1.	<i>Duty of Care</i> & Verantwortung	301
6.2.2.	Personalentwicklung ↔ Dienst auf Zeit.....	303
6.2.3.	Fürsorge ↔ Eigenständigkeit	304
6.2.4.	Verantwortung bei TO ↔ Verantwortung bei PO	304
6.2.5.	Personalbegleitung ↔ Personalführung.....	305
6.2.6.	Informell selbstorganisiert ↔ Formell von der Organisation angeboten.....	306
Spannungsfelder der Zielsetzungen & Verständnisse		307
6.2.7.	Leistungsoptimierung ↔ Fürsorge	308
6.2.8.	Prävention ↔ (Krisen-)Intervention.....	309
6.2.9.	Sicherung der Professionalität ↔ Notfallinstrument nur bei Problemen	311
6.2.10.	Psychosoziale Prozessbegleitung ↔ Praktische Expert*innenberatung.....	312
6.2.11.	Lernbegleitendes Coaching ↔ Inputorientiertes Training	314
6.2.12.	Wohlfühlen ↔ Reflexionsarbeit leisten.....	315
6.2.13.	Inanspruchnahme = Schwäche ↔ Inanspruchnahme = Stärke	316
Spannungsfelder der konzeptionellen Ausgestaltung		319
6.2.14.	Geld für Personalbegleitung ↔ Geld für Projektarbeit.....	320

6.2.15. Flexibilität & Großzügigkeit ↔ Formalisierung & Knappheit.....	321
6.2.16. Regelmäßigkeit ↔ Auf Anfrage.....	325
6.2.17. Verpflichtung ↔ Freiwilligkeit	327
6.2.18. Vertraulichkeit ↔ ‚Lernende Organisation‘	329
Spannungsfelder der praktischen Umsetzung	331
6.2.19. Explizit ↔ Implizit & niederschwellig.....	331
6.2.20. <i>Face-to-face</i> / Vor Ort ↔ Fernmündlich / Auf Distanz	332
7. <i>Lessons Learned</i> – Erkenntnisse für die Praxis.....	334
7.1. Allgemeines	334
7.2. Vor dem Dienst.....	337
7.3. Während des Dienstes.....	338
7.4. Nach dem Dienstende	341
7.5. Zur Weiterentwicklung der Personalbegleitung & zur Zusammenarbeit.....	343
8. Bearbeiten, Begleiten, Beforschen – Ergebnis-, Theorie- & Methodendiskussion.....	346
8.1. Die Forschungsergebnisse in Bezug zur bisherigen Forschung.....	346
8.1.1. Einordnung in die bisherige Forschung zu <i>Staff Care</i> in der IZ	346
8.1.2. Einordnung in die bisherige Forschung zur Personalbegleitung im ZFD.....	348
8.2. Diskussion der Theorie & Paradigmen	349
8.2.1. Paradigmen der Personalbegleitung	351
8.2.2. Paradigmen der Konfliktbearbeitung	353
8.2.3. Diskussion der Paradigmen beider Bereiche	354
8.2.4. Diskussion der Paradigmen in Bezug auf die Forschungsergebnisse.....	358
8.2.5. Paradigmen der Forschung	359
8.2.6. Reflexion der eigenen Forschung mit Hilfe der Paradigmen.....	361
8.2.7. Zusammenfassende Diskussion der Paradigmen aller drei Bereiche	363
9. Von der <i>Duty of Care</i> zur <i>Culture of Care</i> – Fazit & Ausblick	366
Literaturverzeichnis	383
Nachwort & Danksagung	i
Anhang	v

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ziviler Friedensdienst im Kontext von ziviler Konfliktbearbeitung...	11
Abbildung 2: Einordnung des Zivilen Friedensdienstes in den Kontext von Entwicklungszusammenarbeit	13
Abbildung 3: Die Organisationen des ZFD-Konsortiums im Überblick.....	27
Abbildung 4: Zugänge zu <i>Staff Care</i> bzw. psychosoziale Personalbegleitung.....	101
Abbildung 5: Übersicht zur Fragestellung	115
Abbildung 6: Übersicht zu den in der Studie einbezogenen Gruppen & einbezogenen Datenarten.....	119
Abbildung 7: Zeiträume der Erhebung.....	121
Abbildung 8: Elemente der Personalbegleitung im ZFD, nach Phasen geordnet ..	190
Abbildung 9: Übersicht der Bedürfnisse & Funktionen, die sich in der Personalbegleitung zeigen.....	282
Abbildung 10: Übersicht der Spannungsfelder, die sich in der Personalbegleitung zeigen.....	300
Abbildung 11: Überblick zu den Paradigmen in den Handlungsbereichen Konfliktbearbeitung, Personalbegleitung & Forschung	364

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Einordnung der Grundbegriffe der Friedens- & Konfliktforschung	16
Tabelle 2: Übersicht & Beschreibung der Hauptkategorien.....	139
Tabelle 3: Schlüsselbegriffe von <i>MHPSS</i> & Personalbegleitung	352
Tabelle 4: Schlüsselbegriffe der Friedensarbeit & Konfliktbearbeitung	353
Tabelle 5: Schlüsselbegriffe zu Forschungshaltung, -zielen & -vorgehen	360

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGdD = Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e.V.

AGDF = Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden

Akademie = Akademie für Konflikttransformation im ForumZFD

BGM = Betriebliches Gesundheitsmanagement

BMZ = Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

DED = Deutscher Entwicklungsdienst

DÜ = Dienste in Übersee

EED = Evangelischer Entwicklungsdienst

EhfG = Entwicklungshelfergesetz

*EH = Entwicklungshelfer*in/nen (über das EhfG entsandte Person/en)*

EIRENE = EIRENE Internationaler Christlicher Friedensdienst

EZ = Entwicklungszusammenarbeit

FFK = Friedensfachkraft/Friedensfachkräfte

FK = Fachkraft/Fachkräfte (des Zivilen Friedensdienstes)

forumZFD = Forum Ziviler Friedensdienst

GIZ = Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GS = Geschäftsstelle/n

IZ = Internationale Zusammenarbeit

*KOR = Koordinator*in/nen*

KURVE Wustrow = KURVE Wustrow – Bildungs- & Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion

*MAP/MaP = Mitausreisende*r Partner*in/nen*

MHPSS = Mental Health and Psychosocial Support

pbi = peace brigades international

*PO = Partner*innenorganisation/en*

R&R = Rest & Recreation / Rest & Recovery / Rest & Recuperation

*TO = Träger*innenorganisation/en (des Zivilen Friedensdienstes)*

WFD = Weltfriedensdienst

ZFD = Ziviler Friedensdienst

ZFD-FK = Fachkraft/Fachkräfte des Zivilen Friedensdienstes

*ZFD-TO = Träger*innenorganisation/en des Zivilen Friedensdienstes*

ZKB = Zivile Konfliktbearbeitung

1. FRIEDENSARBEIT BRAUCHT BEGLEITUNG – EINLEITUNG

„It is not just what we do, but how we do it that matters.“

– Alessandra Pigni ¹

Friedensprozesse zu begleiten und die gewaltfreie Transformation von Konflikten zu unterstützen ist kein einfaches Unterfangen. Konflikte sind komplex und vielschichtig, ebenso wie ihre Bearbeitung – gerade dann, wenn auch die tiefliegenden Ursachen miteinbezogen werden und es nicht nur um Vereinbarungen auf dem Papier, sondern um grundlegenden Wandel, konstruktive Veränderungen und die Erfüllung von Bedürfnissen aller Beteiligten geht (Berghof Foundation 2020). Solche Konflikttransformationsprozesse sind anspruchsvoll und voraussetzungsreich.

Auch wenn Frieden nur von innen heraus wachsen kann und die Konfliktparteien selbst Schritte gehen müssen, um Veränderungen zu bewirken, kann externe Unterstützung hilfreich sein. Externe Akteur*innen, sogenannte Drittparteien, können dabei diverse Rollen in der zivilen Konfliktbearbeitung und gewaltfreien Konflikttransformation einnehmen und auf unterschiedliche Weise tätig werden: Sie vermitteln zwischen Konfliktparteien, helfen bei der Konfliktanalyse, tragen zur Aufarbeitung bei oder unterstützen bei der Schaffung von langfristigen Friedensstrukturen. Unabhängig davon, ob es um Konflikte im privatem Umfeld, zwischen Gruppen und Gemeinschaften oder um Konflikte auf gesellschaftlicher oder internationaler Ebene geht, ist das Eskalationsniveau oft entscheidend dafür, welche Art der Unterstützung hilfreich ist. Mediation, Schlichtung, Moderation, Verhandlung und Dialogbegleitung sind nur einige der vielen Verfahren, die auf den unterschiedlichen Ebenen des Konflikts zum Einsatz kommen können. Diverse Personen, Organisationen, Programme und Projekte – an vielen Orten der Welt – beschäftigen

¹ (Pigni 2016: 168) – Im Gedenken an die Autorin des „*Idealist’s Survival Kit*“ und in großer Dankbarkeit für ihren intensiven Einsatz für *Staff Care* im Feld der internationalen Zusammenarbeit.

sich mit den Möglichkeiten der Konflikttransformation und tragen auf unterschiedliche Art und Weise zur Friedensarbeit bei.²

Auch der Zivile Friedensdienst (ZFD) will zum positiven, ganzheitlichen Frieden beitragen, Gewalt verhindern und Konflikttransformationsprozesse unterstützen. Dafür werden lokale Friedensakteur*innen in ihren Bemühungen um gewaltfreie Konflikttransformation und nachhaltigen Frieden unterstützt. Das wichtigste Element, das dabei im ZFD zum Einsatz kommt, sind die ZFD-Fachkräfte³, die als externe Akteur*innen in eine Konfliktregion vermittelt bzw. entsandt werden und dort mit lokalen Partner*innenorganisationen (PO) zusammenarbeiten (Konsortium ZFD 2014c: 4). Das Konsortium der ZFD-Organisationen verweist darauf, dass Friedensarbeit vor allem „*fachlich qualifizierte Beziehungsarbeit innerhalb von Gesellschaften und zwischen Gesellschaften*“ darstellt (Konsortium ZFD 2018). Tilman Evers, einer der Begründer des Zivilen Friedensdienstes, beschreibt den ZFD als eine „*im Kern sozialpädagogische Arbeit*“, die „*auf einen Wandel in den Mentalitäten*“ setzt (Evers 2007: 153) und die ZFD-Fachkräfte als „*transnationale Sozialpädagogen*“⁴ (Evers 2000a: 111). Viele der Tätigkeitsbereiche des ZFD könnten auch als pädagogische Handlungsfelder benannt werden und sind vergleichbar mit Gemeinwesenarbeit, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, politischer Bildungsarbeit,

² Unzählige zivilgesellschaftliche und staatliche Organisationen, (Bildungs-)akteur*innen und soziale Einrichtungen, die sich für politische, soziale, gesundheitliche und kulturelle Belange einsetzen, schaffen mit ihren Aktivitäten Frieden und tragen zur Transformation von Konflikten bei – überall auf der Welt. Ein Großteil davon ordnet sich nicht explizit der Friedens- und Konfliktarbeit zu oder wird von außen nicht als solche anerkannt, ihre Arbeit soll daher an dieser Stelle erwähnt und gewürdigt werden.

³ Das ZFD-Konsortium hat sich in der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit auf den Begriff ‚ZFD-Fachkraft‘ geeinigt, weswegen ich in dieser Arbeit von ‚ZFD-Fachkräften‘ (ZFD-FK) bzw. vereinfacht von ‚Fachkräften‘ (FK) spreche. Einige der ZFD-Organisationen nutzen auch den Begriff ‚Friedensfachkraft‘ (FFK), weshalb auch diese Abkürzung vereinzelt in Zitaten vorkommen wird.

⁴ Im Rahmen dieser Arbeit wird die gendergerechte Sprache durch den Genderstern umgesetzt, um an die soziale Konstruktion von Geschlecht zu erinnern (Diewald & Steinhauer 2020). Das Asterisk-Symbol als Genderstern (*) steht dabei als ‚Joker‘ für beliebig viele Zeichen zwischen zwei Grenzen und ist damit einerseits Ausdruck des Kontinuums der Kategorie Gender bzw. Geschlecht und erinnert andererseits daran, dass diese Kategorien und ihre Bedeutung sozial und kulturell konstruiert werden. Adjektive werden nicht gendert und Zitate gebe ich in ihrer sprachlichen Originalfassung wieder.

psychosozialer Beratung und weiteren Bereichen (Freitag 2006: 170ff.). Darüber hinaus machen Personen mit (sozial-)pädagogischem Berufshintergrund unter den ZFD-FK den größten Anteil aus.⁵

Da die Partner*innenorganisationen in ganz unterschiedlichen Projekten und Handlungsfeldern tätig sind, unterscheiden sich die konkrete Arbeit der FK sowie die Art ihrer Unterstützung von Kontext zu Kontext sehr stark. Zum Teil sind sie in eine PO integriert und arbeiten dort als weiteres Teammitglied an den jeweiligen Projekten mit, teils sind sie übergreifend tätig, begleiten Konflikttransformationsprozesse und stehen unterstützend und beratend zur Seite (Konsortium ZFD 2014b: 79). In seinem Grundlagenwerken hat der ZFD herausgearbeitet, in welcher Weise er wirksam sein will und wie die einzelne Fachkraft dazu beitragen kann:

„Die Fachkraft schult, begleitet, unterstützt und stärkt einheimisches Personal und einheimische Strukturen, indem sie über Qualifizierungsmaßnahmen und Beratung hinaus gemeinsam mit den einheimischen Kollegen und Kolleginnen auch an der Lösung der konkreten Probleme ‚von innen heraus‘ mitarbeitet. Der ZFD geht dabei von der Prämisse aus, dass Frieden aus den vom Konflikt betroffenen Gesellschaften heraus wachsen muss und die Betroffenen selber in jedem konkreten Kontext spezifische Lösungen finden müssen“ (Konsortium ZFD 2014b: 79).

Das Friedens- und Konfliktverständnis, das hierin deutlich wird, stützt sich auf die bereits genannte Theorie der Konflikttransformation. Statt Konflikte als rein negativ zu begreifen und sie beenden oder auflösen zu wollen, erkennt die Konflikttransformation an, dass Konflikte Risiken und Chancen in sich tragen (Konsortium ZFD 2016: 14). Die transformative Herangehensweise an Konflikte will ihre schöpferische Energie nutzen, um sie konstruktiv zu verändern, indem Wachstumsprozesse in Gang gebracht werden. In dieser Tradition wird Friedensarbeit als die Kunst verstanden, die Konfliktenergie ‚hervorzulocken‘ und damit die Chance zur positiven Veränderung zu verwirklichen (Lederach 2003, 2005). Solche ‚elizitiv‘,

⁵ Bodo von Borries verweist darauf, dass 2005 (Sozial-)Pädagog*innen mit 34% die größte Berufsgruppe im ZFD ausgemacht haben (von Borries 2006). Auch Saskia Sell nennt in ihrer Bedarfserhebung Sozialpädagog*innen, Lehrer*innen und Sozialarbeiter*innen als häufig anzutreffende Berufsgruppen (Sell 2006: 22). In der Evaluierung des ZFD 2011 wird der hohe Anteil an Fachkräften aus (sozial-)pädagogischen Berufen erwähnt (Paffenholz et al. 2011b: 82). Genaue Zahlen über die Berufe der ZFD-FK liegen leider auch aktuell nicht trägerübergreifend vor.

(also hervorlockend) arbeitenden Drittparteien erkennen an, dass Frieden nicht von außen ‚gemacht‘ werden kann und sie lediglich dabei unterstützen können, das inhärente Wissen und die im Feld vorhandenen Ressourcen für die Transformation der Konflikte zu nutzen. Sie sind daher nicht die ‚Friedensmacher*innen‘, sondern stehen begleitend, moderierend, vermittelnd oder beratend in ‚zweiter Reihe‘.

Auch in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wird ein Trend von den Macher*innen, über die Ausbilder*innen hin zu den Berater*innen beschrieben (DEval 2015: 25f.). Internationale Fachkräfte sollen nicht mehr diejenigen sein, die den Akteur*innen vor Ort zeigen, ‚wie es geht‘, sondern auf indirektere Weise unterstützen. Beratung wurde im internationalen Bereich vor allem ab den 90er Jahren bedeutsam und wenn sie in der klassischen Entwicklungshilfe⁶ eine Rolle spielte, war sie vor allem als Expert*innenberatung angelegt. Der in der EZ gängige Begriff ‚*Consulting*‘ legt nahe, dass sie häufig immer noch als einseitige Wissensvermittlung angelegt ist, auch wenn dies fundamental kritisiert wird (Lepénies 2014).

Mit dem Blick auf Friedensarbeit als Beziehungsarbeit ist die Auseinandersetzung mit den Rollen unvermeidbar und die ZFD-Akteur*innen stellen sich dieser Herausforderung. Das zuvor beschriebene ZFD-Tätigkeitsverständnis macht deutlich, dass es um vielfältige Handlungs- und Rollenverständnisse und im Hinblick auf Beratung stärker um reflexive Prozessbegleitung als um reine Expert*innenberatung mit Fachwissenstransfer geht (Pastoors 2017).

Dabei wird zugleich deutlich, dass diese Form der Unterstützung verantwortungsvoll ist und viele Kompetenzen voraussetzt. Aus diesem Grund ist meine Ausgangsthese, dass es für Fachkräfte im ZFD, die als prozessbegleitende, elizitive Friedensarbeiter*innen tätig sein wollen, notwendig ist, ihre Haltung und ihr Handeln zu reflektieren und sie dafür Räume und begleitende Unterstützung brauchen. Diese Reflexionsräume können in den vielfältigen Elementen und Angeboten der psychosozialen Personalbegleitung entstehen und dadurch ermöglichen, dass

⁶ Der alte Begriff Entwicklungshilfe wird hier absichtlich verwendet, weil der damit verbundene Paternalismus auch im Beratungsverständnis sichtbar werden kann. Der Begriffswandel zur Entwicklungszusammenarbeit basiert auf dem Anspruch der partnerschaftlichen, gleichberechtigten Zusammenarbeit, stellt jedoch nicht sicher, dass ein Mentalitätswandel damit einhergeht (BER 2009, 2012, 2013, 2016; glokale e.V. 2016).

Fachkräfte entsprechende Rollen einnehmen können, um die transformative Bearbeitung von Konflikten zu unterstützen.

Professionelles Handeln ist in der Friedens- und Konfliktarbeit – genauso wie beispielsweise in der Sozialen Arbeit, Pädagogik oder Psychotherapie – nicht nur von einmal erworbenen Kompetenzen abhängig, sondern kann nur durch stetige Bemühungen gesichert werden. Um dem Rechnung zu tragen, braucht es Formate der Begleitung, die explizit zur Arbeit dazugehören müssen. Es geht daher nicht allein um individuelle Selbstfürsorge (*Self Care*), sondern primär um organisationale Fürsorge (*Staff Care*) und mit dem Begriff der ‚psychosozialen Personalbegleitung‘ stehen alle Bemühungen im Blick, die innerhalb des Arbeitskontexts für die Mitarbeitenden ergriffen werden. Denn die Organisationen tragen Verantwortung für das Wohlergehen der Menschen, die in ihrem Auftrag tätig sind. Die *Duty of Care* – die Fürsorgeverpflichtung der Organisationen gegenüber ihren Mitarbeitenden – ist in der internationalen Zusammenarbeit ein Thema, das besonders durch Krisen und Sicherheitsvorfälle an Gewicht bekommen hat. Parallel dazu hat die Forschung sich mit dem Thema auseinandergesetzt und vor allem die Risiken und Stressoren sowie ihre Folgen für die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitenden in internationalen Einsätzen untersucht. Die Praxisakteur*innen der internationalen Zusammenarbeit haben nicht nur das Sicherheits- und Krisenmanagement in den letzten Jahrzehnten ausgebaut, sondern wurden auch immer stärker auf psychische Gefährdungen wie Burnout und Traumafolgen aufmerksam. Viele der Organisationen haben verstärkt *Staff-Care*-Maßnahmen implementiert, um zur Versorgung von betroffenen Personen sowie zur Prävention und Gesundheitsförderung beizutragen. *Staff Care* bzw. psychosoziale Personalbegleitung ist vielfach der Weg, wie Organisationen die *Duty of Care* für ihre Mitarbeitenden umsetzen.

Gleichzeitig gibt es Bemühungen um die Professionalität und die Qualifizierung des Personals, doch die Fragen in Bezug auf Kompetenzen, Lernen und Entwicklungsprozesse (von Individuum, Team und Organisation) werden meist gesondert betrachtet – in der Praxis handelt es sich oftmals um andere Abteilungen und auch in der Forschung werden Fragen der psychischen Gesundheit meist isoliert betrachtet. Um alle Aspekte einzubeziehen, die in Bezug auf die Personalbegleitung bedeutsam sein können, ist es notwendig, ein explizit psychosoziales Verständnis von Personalbegleitung zu entwickeln, um sowohl psychische als auch soziale

Aspekte einzubeziehen und sowohl Maßnahmen zu betrachten, die Risiken vermeiden, als auch solche, die Potentiale entfalten.

Fragestellung und Herangehensweise dieser Arbeit

Die hier vorgelegte Studie widmet sich exemplarisch der psychosozialen Personalbegleitung im Zivilen Friedensdienst. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Wie werden Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst psychosozial begleitet und unterstützt?

Dabei geht es zunächst um ein Verständnis des Status Quo und darum, welche Elemente psychosozialer Personalbegleitung es für Fachkräfte im ZFD vor, während und nach dem Dienst gibt: was von den Organisationen angeboten wird, was die FK selbst im Arbeitskontext initiieren und was sie in Anspruch nehmen. Zudem ist von Interesse, für welche konkreten Anliegen, Fragen und Themen die Begleitung angeboten bzw. gebraucht und genutzt wird und welche grundlegenden Bedürfnisse dahinterstehen. Ein weiterer Fokus liegt auf der Frage, auf welche Weise sich die Personalbegleitung in diesem Feld weiterentwickelt und wie die Akteur*innen dabei von- und miteinander lernen. Darüber hinaus zeigen sich im Kontext der Personalbegleitung bestimmte inhärente Spannungsfelder, die der Analyse bedürfen. Der intensive Blick auf die Gegenwart ermöglicht dann auch Ableitungen für die Zukunft. Die Veränderungswünsche, Anregungen und Empfehlungen, welche die Akteur*innen in Bezug auf die Begleitelemente und ihre Umsetzung haben, spielen eine wichtige Rolle, um schließlich zentrale Erkenntnisse für die Praxis der Personalbegleitung zusammenzutragen.

Wie ZFD-Fachkräfte selbst unterstützt und begleitet werden, ist also von großer Bedeutung, da Friedens- und Konfliktarbeit in besonderer Weise anspruchsvoll und herausfordernd ist. Einerseits liegt der Fokus der psychosozialen Personalbegleitung auf dem Wohlergehen der Fachkräfte. Andererseits ist die Begleitung der ZFD-FK wichtig, weil sie für die Professionalität und die Wirksamkeit des Zivilen Friedensdienstes relevant ist. Eine Reflexion der eigenen Praxis ist ein essentieller Bestandteil professionellen und kompetenten Handelns. Gerade bei komplexen Arbeitsfeldern eröffnet Personalbegleitung die Möglichkeit zu reflektieren, aus dem Geschehen herauszutreten und sich Klarheit über die eigene Arbeit zu verschaffen. Da diese unterschiedlichen Dimensionen der Begleitung bislang kaum zusammengedacht

werden, zeichnet sich die vorliegende Studie insbesondere durch die ganzheitliche und psychosoziale Perspektive auf Personalbegleitung aus.

Darüber hinaus ist der ZFD ein Ausnahmebeispiel für den Kontext von internationaler Zusammenarbeit, da viele andere Mitarbeitende bisher nicht im selben Umfang wie die ZFD-FK begleitet werden, selbst wenn sie in derselben Organisation und am gleichen Ort tätig sind. Obwohl der ZFD eine Vorreiterrolle in der Personalbegleitung innehat – beispielsweise mit Etablierung von Supervision –, gibt es hierzu bislang fast keine veröffentlichte Forschung. Auch im weiteren Feld der IZ ist die Anzahl der Publikationen, die explizit die Personalbegleitung in den Blick nehmen, sehr gering, so dass es hier eine Forschungslücke zu schließen gilt.

Da noch kein Überblick zur Ausgestaltung der Personalbegleitung der ZFD-Organisationen vorliegt, habe ich ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, um das Verstehen des Sinnzusammenhangs in den Mittelpunkt zu stellen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 120f.). Diese Studie will daher keine Hypothesen testen, sondern stellt die Deskription und Exploration des Themas und das Herausfinden von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Mittelpunkt (Akremi 2014: 280). Um die Gesamtheit und Diversität des ZFD zu erfassen, beziehe ich die Erfahrungen und Sichtweisen von Fachkräften, Organisationen und Supervisor*innen mit Hilfe von qualitativen Interviews ein. Ergänzend dazu greife ich auf Konzepte und Dokumente der ZFD-Organisationen zurück, die Auskunft über Aspekte ihrer Personalbegleitung geben. Bei alledem soll kein bewertender Vergleich zwischen den Organisationen angestellt werden. Stattdessen hat diese Untersuchung zum Ziel, die psychosoziale Personalbegleitung im Feld des ZFD zu erfassen und einen Überblick darüber zu geben, wie diese ausgestaltet wird.

Die bisherige Forschung besteht größtenteils aus klinisch-psychologischen Studien zum Stand der psychischen Gesundheit von Menschen, die in der internationalen Zusammenarbeit tätig sind und untersucht primär gesundheitliche Risiken und Faktoren, die dazu beitragen. Zwar werden daraus teilweise Empfehlungen für die Unterstützung des Personals abgeleitet, die Praxis der *Staff Care* selbst wird jedoch selten in den Mittelpunkt der Forschung gestellt. Der spezifische Beitrag dieser Arbeit besteht darin, explizit die Personalbegleitung und damit die Unterstützungsmechanismen zu untersuchen, mit denen das Feld der internationalen Zusammenarbeit auf die komplexe Situation seiner Fachkräfte antwortet.

Gleichzeitig ist eine Besonderheit dieser Arbeit, dass sie sich dem Thema nicht aus einer psychologischen Richtung nähert, sondern aus friedens- und konfliktforschender, psychosozial-beratungswissenschaftlicher sowie erziehungs- und bildungswissenschaftlicher Sicht. Dies bringt bestimmte theoretische, begriffliche und konzeptionelle Zugänge mit sich. Die Perspektive der Konflikttransformation geht mit der Beschäftigung mit dem ZFD und seiner spezifisch transformativen Herangehensweise an Friedens- und Konfliktarbeit einher. Der psychosoziale Ansatz setzt den Fokus auf die Wechselwirkungen zwischen Innen und Außen, und ermöglicht sowohl das Wohlergehen der Fachkräfte als auch ihre Arbeit im ZFD sowie die Ziele der Organisationen in den Blick zu nehmen. Und die Entscheidung für den Begriff Personalbegleitung macht deutlich, dass nicht allein ihre Bedürftigkeit, der Erhalt ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit oder die Förderung ihrer Kompetenzen im Mittelpunkt steht, sondern ein umfassender Blick auf Unterstützungsmaßnahmen im beruflichen Kontext geworfen wird.

Zum Aufbau dieser Arbeit

Zunächst verorte ich den ZFD im Kontext der Friedens- und Konfliktarbeit sowie der internationalen Zusammenarbeit. Ich erläutere das Handlungsfeld der zivilen Konfliktbearbeitung sowie die Perspektive der Konflikttransformation, bevor ich den Zivilen Friedensdienst und seine Akteur*innen vorstelle. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Situation der ZFD-Fachkräfte.

Dies leitet zum dritten Kapitel über, in welchem ich das Konzept der psychosozialen Personalbegleitung einführe, theoretisch einordne sowie den Forschungsstand zur *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit darlege. Daran schließt eine Sichtung der *Staff-Care*-Praxis in diesem Feld an, um danach den engeren Fokus auf den bisherigen Wissensstand zur Personalbegleitung im ZFD zu legen. Es folgt eine konzeptionelle Analyse und eine modellhafte Systematisierung der Verständnisse von bzw. der Zugänge zur Personalbegleitung, um den besonderen Blick dieser Arbeit im Vergleich zur bisherigen Forschung zu verdeutlichen. Im abschließenden Resümee wird eine eigene Arbeitsdefinition zur psychosozialen Personalbegleitung eingeführt, die der folgenden Empirie als Grundlage dient.

Der empirische Teil der Studie beginnt im vierten Kapitel, in dem ich den Rahmen der eigenen Untersuchung erläutere und das methodische Vorgehen vorstelle. Dabei verbinde ich die Darstellung direkt mit der Reflexion meines Forschungsprozesses.

Das folgende fünfte Kapitel stellt die Ergebnisse der Arbeit vor und gliedert sich an Hand der zentralen Forschungsfragen und Auswertungskategorien. Zunächst werden die Anliegen, Themen und Gründe für die Personalbegleitung systematisiert und dargelegt. Im Anschluss stelle ich die einzelnen Elemente der Personalbegleitung sowie die jeweils damit verbundenen Veränderungswünsche, Anregungen und Empfehlungen dar und ordne sie im zeitlichen Verlauf vor, während und nach dem Dienst ein. Auch der Frage danach, wie sich die Personalbegleitung weiterentwickelt und die Akteur*innen des Feldes ihr gemeinsames Lernen gestalten, wird in einem eigenen Unterkapitel nachgegangen. Weitere analytische Kategorien thematisiere ich im sechsten Kapitel, wobei erst die Bedürfnisse und Funktionen, die mit der Personalbegleitung erfüllt werden können, und anschließend die inhärenten Spannungsfelder herausgearbeitet werden.

Als *Lessons Learned* fasse ich im siebten Kapitel die zentralen Erkenntnisse für die Praxis der Personalbegleitung zusammen. Im achten Kapitel setze ich die Forschungsergebnisse mit der bisherigen Forschung in Bezug und diskutiere sie im Anschluss danach in Bezug auf die theoretischen Vorüberlegungen, indem ich verschiedene Paradigmen herausarbeite, die sich einerseits in der Personalbegleitung, andererseits in der Konfliktbearbeitung und schließlich auch in der Forschung zeigen.

Abschließend kehre zu den Ausgangsüberlegungen und Forschungsfragen zurück, gebe einen Ausblick und stelle die Arbeit in einen größeren Zusammenhang, indem ich mich für eine umfassende ‚*Culture of Care*‘ ausspreche, die über die ‚*Duty of Care*‘ hinausgeht.

2. DER ZIVILE FRIEDENSDIENST – DAS FORSCHUNGSFELD

Dieses Kapitel dient der Einführung in das Forschungsfeld und der theoretischen Einbettung. Zuerst ordne ich den Zivilen Friedensdienst (ZFD) im Rahmen zweier Handlungsfelder – der Zivilen Konfliktbearbeitung und der Entwicklungszusammenarbeit – ein. Danach erläutere ich die Zivile Konfliktbearbeitung und speziell die Perspektive der Konflikttransformation, um den theoretischen und handlungspraktischen Rahmen abzustecken, in dem der ZFD arbeitet (2.1.). Anschließend stelle ich den ZFD genauer vor (2.2.) und gehe auf die Situation der ZFD-Fachkräfte ein (2.3.).

Je nachdem, aus welcher Perspektive auf den ZFD geschaut wird, kann er unterschiedlich verortet werden. Die zwei gängigsten Verständnisse – das der zivilen Konfliktbearbeitung und das der Entwicklungszusammenarbeit – stelle ich im Folgenden vor und erkläre daran die Begrifflichkeiten und Zusammenhänge, die dabei relevant sind. Die nachfolgenden Abbildungen sind auf den ZFD bezogen und sollten von ihm aus gelesen werden. Sie erheben keinen Anspruch darauf, die genannten Felder und ihre Verbindungen zueinander vollständig zu erfassen, sondern dienen lediglich einer besseren Einordnung des ZFD und der Veranschaulichung seiner Bezüge.

Abbildung 1 zeigt den ZFD im Kontext der zivilen Konfliktbearbeitung, der Friedensdienste und dem weiteren Feld der Friedens- und Konfliktarbeit und verdeutlicht, dass diese Handlungsfelder jeweils unterschiedlich umfangreich sind und sich in Teilen überschneiden.

Die Idee des ZFD wurde von verschiedenen Initiativen, Einzelpersonen und Organisationen aus der Friedensbewegung angestoßen und ins Rollen gebracht. Zivile Alternativen zu militärischem Eingreifen in (internationale) Konflikte waren und sind den Akteur*innen der Friedensbewegung ein großes Anliegen – und die Realisierung des ZFD war ein großer Erfolg einer jahrzehntelangen Anstrengung, für die ein langer Atem notwendig war (Evers 2000b; Tempel et al. 2019).

Viele der beteiligten Akteur*innen waren und sind im weiten Feld der Friedens- und Konfliktarbeit⁷ tätig und setzen sich auf vielfältige Weise im In- und Ausland für Frieden ein.

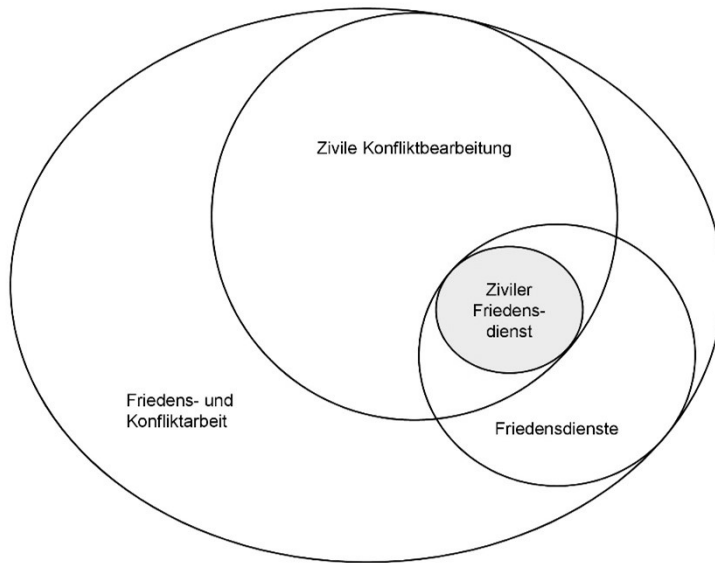


Abbildung 1: Ziviler Friedensdienst im Kontext von ziviler Konfliktbearbeitung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Darüber hinaus ist der ZFD ein Beispiel für zivile Konfliktbearbeitung⁸, die mit ihrem breiten Spektrum an gewaltfreien Handlungsansätzen das Herzstück des ZFD bildet. Noch enger gefasst ist der ZFD ein konkretes Format der internationalen Friedensdienste, die neben dem ZFD – als Auslandsdienst von professionellen Fachkräften – auch viele andere Formen von kurz- bis mittelfristigen Freiwilligendiensten, kirchlichen Versöhnungsdiensten und alternativen Zivildiensten

⁷ Friedens- und Konfliktarbeit ist kein klar definierter Begriff und wird unterschiedlich weit oder eng genutzt. Ich verwende ihn als Oberbegriff für alle Bemühungen, die sich gewaltfrei für Frieden und Konflikttransformation, eine lebensfördernde und nachhaltige Entwicklung, soziale und ökologische Gerechtigkeit sowie ein Leben in Würde einsetzen.

⁸ In der zivilen Konfliktbearbeitung (ZKB) werden gewaltfreie Mittel eingesetzt, um Konflikte zu bearbeiten, gewaltsamer Eskalation vorzubeugen und Nachsorge zu betreiben. Die Konflikttransformation ist einerseits das Ziel der ZKB und beschreibt andererseits auch eine spezifische Herangehensweise an Konflikte. Genauere Ausführungen sind im Kapitel 2.1. nachzulesen.

einschließen.⁹ Auch wenn der ZFD ideell Motive mit anderen Friedensdiensten teilt, unterscheidet er sich als professioneller Dienst, dessen Projekte auf mehrere Jahre angelegt sind und von Fachkräften durchgeführt werden, grundlegend von den anderen Formaten und wird daher teilweise auch als Friedensfachdienst bezeichnet.

Da nicht alle Friedensdienste explizit mit Methoden der zivilen Konfliktbearbeitung arbeiten, überschneiden sich diese beiden Kreise in der Abbildung nur in Teilen. Friedens- und Konfliktarbeit dient als Oberbegriff, der beide Bereiche umfasst. Der ZFD bildet eine Schnittmenge dieser drei Felder.

Da diese Ausdifferenzierung zwischen professionellen Diensten und Freiwilligendiensten in einem anderen Handlungsfeld – der Entwicklungszusammenarbeit – bereits deutlich erfolgt und in Strukturen verankert war, ist nicht verwunderlich, dass der ZFD in diese Strukturen eingebunden wurde, um insbesondere die Auslandsprojekte darüber zu ermöglichen.

Abbildung 2 erläutert den ZFD im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit (EZ), in der der ZFD als Teilbereich des Entwicklungsdienstes verstanden wird, der Fachkräfte über das Entwicklungshelfergesetz (Ehfg) entsendet. Zugleich wird er im weiteren Feld der internationalen Zusammenarbeit (IZ) eingeordnet.

Schon bei den ersten Überlegungen und Konzeptionen zum ZFD ging es darum, die vielfältigen Ansätze ziviler Konfliktbearbeitung in internationalen Konflikten und Nachkriegsgesellschaften einzubringen und gewaltfrei einzugreifen (Tempel et al. 2019: 40). Gleichzeitig haben sich die initiiierenden Organisationen und Individuen von Beginn an für ein ganzheitliches Verständnis von Friedens- und Konfliktarbeit und ein Zusammendenken von ZKB im In- und Ausland eingesetzt (Trittmann 2011: 455).

Dennoch hat die internationale Orientierung dazu beigetragen, dass der ZFD als Teil der internationalen Zusammenarbeit eingeordnet werden kann, welche nicht klar definiert ist, aber allgemein neben der längerfristig angelegten Entwicklungszusammenarbeit auch die Übergangshilfe und die humanitäre Hilfe – auch Not-/Katastrophenhilfe genannt – miteinschließt.

⁹ Siehe hierzu besonders die Beiträge von Fischer (2011) und Voß (2000).

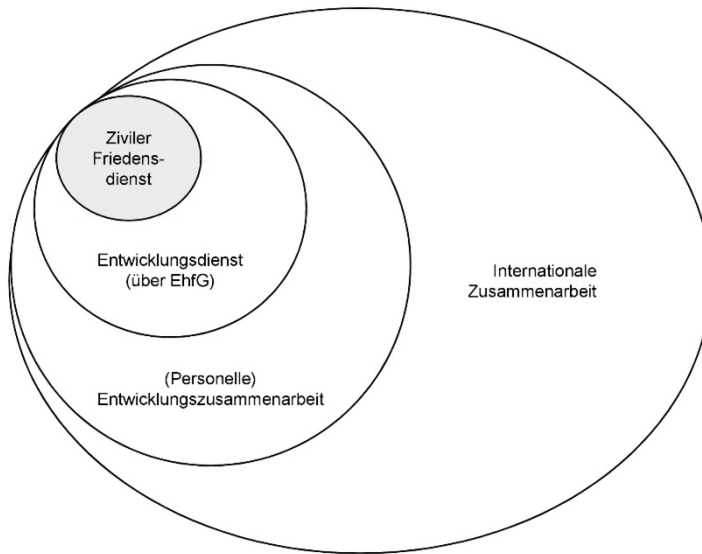


Abbildung 2: Einordnung des Zivilen Friedensdienstes in den Kontext von Entwicklungszusammenarbeit

(Quelle: Eigene Darstellung)

Zudem hat sich der ZFD in Deutschland als ein konkretes Programm manifestiert, das von einem Konsortium primär zivilgesellschaftlicher Akteur*innen getragen und zugleich staatlich finanziert wird. Um den ZFD möglich zu machen, war es notwendig, ihn in bestehende Strukturen einzubinden, wozu sich das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Ende der 1990er Jahre bereit erklärt. Auf diese Weise wurde er in die (personelle) EZ¹⁰

¹⁰ Entwicklungszusammenarbeit (EZ) bezeichnet „die Kooperation zwischen Geber- und Entwicklungsländern und Nichtregierungsorganisationen mit dem Ziel, die sozialen, wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Bedingungen und Institutionen in Entwicklungsländern zu verbessern“ (Lieser & Dijkzeul 2013: 431). Im Vergleich zur Humanitären (Not-)Hilfe ist sie auf langfristige Entwicklung und dauerhafte Verbesserung der Lebensbedingungen ausgelegt. EZ fungiert als Sammelbegriff für technische, finanzielle und personelle Zusammenarbeit, die unterschiedliche Mittel zur Zielerreichung nutzen und von staatlichen und nicht-staatlichen Akteur*innen durchgeführt werden kann.

Auch wenn viele Stimmen das vorherrschende Konzept von Entwicklung besonders auf Grund der Machtasymmetrien im Verhältnis der ‚gebenden‘ und ‚empfangenden‘ Akteur*innen kritisieren und es den Bereich der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit im

integriert. Das Entwicklungshelfergesetz, das einen Entwicklungsdienst von professionellen Fachkräften auf Zeit regelt, bot den rechtlichen Rahmen, um auch die Entsendung und Vermittlung von ZFD-Fachkräften möglich zu machen. Seit 1999 wird der ZFD auf diesem Weg realisiert.

Die Kreise sind in der Abbildung ineinander verschachtelt, da sie jeweils einen kleineren Bereich des zuvor dargestellten Feldes darstellen: So ist ca. $\frac{1}{4}$ der Fachkräfte, die über das EhfG entsandt werden, im Programm des ZFD verortet (AGdD 2020b). Somit kann der ZFD als Teil des Entwicklungsdienstes verstanden werden, der wiederum ein Element der Entwicklungszusammenarbeit ist, in der noch weitere Personengruppen (z. B. festangestellte Auslandsmitarbeitende) arbeiten. Die EZ stellt wiederum einen Bereich der internationalen Zusammenarbeit dar, deren Personenkreis auch humanitäre Helfer*innen und viele weitere Akteur*innen miteinschließt.

Bevor der ZFD in Kapitel 2.2. genauer vorgestellt wird, soll nun zunächst das Feld der Friedens- und Konfliktarbeit sowie die Perspektive der Konflikttransformation näher beleuchtet werden.

2.1. ZIVILE KONFLIKTBEARBEITUNG & GEWALTFREIE KONFLIKTTTRANSFORMATION

In der Friedens- und Konfliktforschung wird der konstruktive Umgang mit Konflikten zum einen als ein passendes Mittel verstanden, um den Zweck ‚Frieden‘ zu erreichen. Mehr noch, diese Art des Umgangs mit Konflikten ist ein wichtiger Bestandteil von Frieden selbst. Denn Frieden wird als Prozess verstanden (Senghaas 2008: 27). Die zivile Konfliktbearbeitung bietet Mittel und Wege, um Konflikte möglichst gewaltfrei und konstruktiv zu bewältigen (Debiel et al. 2011: 315). Dieses Verständnis hat auch das ZFD-Konsortium seiner Arbeit zugrunde gelegt:

„Zivile Konfliktbearbeitung (ZKB) wird getragen von der Idee, dass nicht die Konflikte das Problem sind, sondern die gewaltsame Auseinandersetzung zwischen den beteiligten Parteien. Es geht also um Alternativen zu einer gewaltsamen Konfliktaustragung“ (Konsortium ZFD 2014a: 12).

Inland gibt, ist der Großteil der Aktivitäten immer noch auf die sogenannten ‚Entwicklungsländer‘ ausgerichtet (siehe bspw. global e.V. 2016; Ziai 2014).

Das ZFD-Konsortium sieht daher die zivile Konfliktbearbeitung als die Kernaufgabe und als „Herzstück“ der ZFD-Arbeit an (Konsortium ZFD 2020c). Nachfolgend werden die zentralen Begriffe und Aspekte der ZKB erläutert und die Ausführungen dabei auf die für den ZFD-Kontext relevanten Verständnisse eingegrenzt.

Konflikt & Frieden als zentrale Konzepte

Sowohl innerhalb von Gesellschaft(en), im Alltag und in diversen Praxisfeldern als auch innerhalb der Wissenschaften gibt viele verschiedene Definitionen und Verständnisse von Konflikten und es werden Konflikte auf unterschiedlichen Ebenen – zwischen Staaten, Gemeinschaften und Gruppen, zwischenmenschliche und auch intrapersonale Konflikte – in den Blick genommen. Konflikte können dabei als wahrgenommene Differenzen bzw. Unvereinbarkeiten von Interessen, Bedürfnissen und Wünschen gesehen werden und bei sozialen Konflikten finden diese zwischen Individuen oder Gruppen statt (Abdelaziz et al. 2020: 172).¹¹ Zudem werden sie als „unverzichtbarer Bestandteil menschlicher Interaktion“ (Berghof Foundation 2012: 75), „als störendes und zugleich integratives Moment der Gesellschaft“ (Gulowski & Weller 2017: 394) sowie als Vergesellschaftungsprozesse begriffen, die wichtig sind, um Veränderungen möglich zu machen. Nicht die Konflikte selbst werden als Problem verstanden, sondern ihre gewaltsame¹² und destruktive Austragung (Debiel et al. 2011: 315).

Auch Friedensbegriffe und -verständnisse sind mannigfaltig und heterogen. Frieden kann als „ein komplexer, langfristiger und vielschichtiger Prozess“ verstanden werden, der sich dadurch auszeichnet, dass Gewalt schrittweise ab- und Gerechtigkeit zunimmt (Sönsken et al. 2020: 38). Zugleich sind Friedensdefinitionen vielfältig und kontextabhängig und das Bewusstwerden sowie der Austausch über unterschiedliche Friedensvorstellungen ist bereits „ein wichtiger Aspekt der Friedensarbeit“

¹¹ Friedrich Glasl betont, dass es bei sozialen Konflikten um eine Interaktion geht, in der mindestens eine Konfliktpartei Unterschiede „im Wahrnehmen und im Denken / Vorstellen / Interpretieren und im Fühlen und Wollen“ mit einer (oder mehreren) anderen Partei(en) in der Art erlebt, dass bei der Verwirklichung dessen, was die Partei „denkt, fühlt oder will“, eine Beeinträchtigung durch diese erfolgt (Glasl 2011: 17).

¹² Gewalt wird ebenfalls unterschiedlich definiert und unterschiedlich weit gefasst. In diesem Kontext kann sie als „ein zerstörerisches und schädliches Verhalten physischer, struktureller oder kultureller Art“ verstanden werden „das verhindert, dass Menschen ihr volles Potenzial ausschöpfen“ (Abbas et al. 2020: 14).

(Sönsken et al. 2020: 39).¹³ Als ‚negativer Frieden‘ wird mit Johan Galtung die Abwesenheit von Krieg und direkter, physischer Gewalt beschrieben (Gießmann & Rinke 2011: 12). Das ‚positive‘ Friedensverständnis geht darüber hinaus, will auch kulturelle und strukturelle Gewalt überwinden und umfasst die Zunahme sozialer Gerechtigkeit sowie die Schaffung einer ‚Kultur des Friedens‘ im Zusammenleben von Menschen, Gruppen und Gesellschaften (Sönsken et al. 2020: 38). Es geht dabei letztlich um die *„gerechte und konstruktive Neugestaltung von Beziehungen“* (Austin & Gießmann 2019: 450). Die Prozesshaftigkeit und Vielfältigkeit von Frieden sind von zentraler Bedeutung und lenken zugleich die Aufmerksamkeit auf konstruktive Bearbeitung von Konflikten, deren Transformation im besten Fall Friedensförderung bedeutet.

Die folgende Tabelle stellt die Grundbegriffe der Friedens- und Konfliktforschung gegenüber und zeigt, wie sie in Beziehung zueinander stehen. Die zivile Konfliktbearbeitung und der ZFD nehmen Bezug auf dieses Grundverständnis.

‚Negativ‘	‚Positiv‘
Gewalt	Konflikt
Krieg	Frieden

Tabelle 1: Einordnung der Grundbegriffe der Friedens- & Konfliktforschung
(Quelle: in Anlehnung an Jäger 2014: 6)

Zivile Konfliktbearbeitung

Es geht also darum, die ‚negativen‘ und zerstörerischen Phänomene (Gewalt, Krieg) wahrzunehmen und abzubauen und zugleich nach *„positiven Gestaltungsmöglichkeiten (Konflikt, Frieden) zu suchen“* (Austin & Gießmann 2019: 450). Kennzeichen der zivilen Konfliktbearbeitung ist, *„dass die Wahl der Mittel mit den angestrebten Zielen in Einklang stehen soll: Um Friedensprozesse und sozialen Wandel nachhaltig voranzubringen, müssen auch friedliche und zivile Formen der Problem-*

¹³ Ein umfängliches Überblickswerk zum Begriffsfeld ‚Frieden‘ haben bspw. Hans J. Gießmann und Bernhard Rinke herausgegeben (2011). Eine umfassende Systematisierung von unterschiedlichen Friedensvorstellungen nimmt Wolfgang Dietrich vor, der sie in energetische, moralische, moderne, post-moderne und transrationale ‚Friedensfamilien‘ einordnet (Dietrich 2008).

und Konfliktbearbeitung angewandt werden“ (Pastoors 2019). ZKB kann als „*intentionales, auf gesellschaftlichen Wandel abzielendes Handeln*“ (Gulowski & Weller 2017: 394) verstanden werden, das sowohl die Austragung eigener Konflikte als auch die äußere Intervention in Konflikte miteinschließt (Schweitzer 2004: 509f.). „*Das Ziel dieser ZKB ist die Ermöglichung sozialen Wandels durch Vergesellschaftungsprozesse, in denen die Bearbeitung von Konflikten durch Transformationen auf struktureller, institutioneller und/ oder Akteur*innen-Ebene erfolgt*“ (Gulowski & Weller 2017: 407).

Das Adjektiv ‚zivil‘ spezifiziert die Formen der Konfliktbearbeitung in mehrfacher Hinsicht. Zunächst geht es um die klare Abgrenzung zu militärischen Formen der Intervention in Konflikte (Brinkmann 2000: 36). Häufig geht das Verständnis von ‚zivil‘ jedoch über ‚nicht-militärisch‘ hinaus, lehnt den Einsatz jeglicher Gewaltmittel ab und fokussiert auf explizit gewaltfreie Mittel der Konfliktbearbeitung (Debiel et al. 2011: 313). Dabei wird unter Gewaltfreiheit eine Philosophie und Praxis verstanden, „*die den Einsatz von Gewalt als moralisch und politisch unzulässig oder kontra-produktiv ansieht und sich bemüht, gewaltfreie Ausdrucksformen des Widerstands gegen Unterdrückung zu finden*“ (Abbas et al. 2020: 14). In diesem Sinne kann mit ‚zivil‘ die „*Zivilisierung des Konfliktaustrags*“ beschrieben und „*das ‚Wie‘ und ‚Was‘ der Interessenverfolgung*“ in den Blick gerückt werden (Heinemann-Grüder & Bauer 2013: 20).

Darüber hinaus wird mit ‚zivil‘ auch auf die Bedeutung der Zivilgesellschaft hingewiesen, die mit einer Kritik an rein staatlich orientierten Ansätzen der Konfliktintervention einhergeht. Besonders aus den Erfahrungen des Ost-West-Konflikts, der jugoslawischen Nachfolgekriege und der Zunahme innerstaatlicher Konflikte in den 1990er Jahren entstand die Einsicht, dass die friedensschaffende Wirkung staatlicher Interventionen begrenzt ist und zivilgesellschaftliche Akteur*innen bei den zivilen Alternativen eine zentrale Rolle spielen (Debiel et al. 2011: 315f.). Es wurde jedoch schnell klar, dass auch zivile, externe Maßnahmen „*ohne Einbettung in lokale Strukturen und Prozesse [...] kontraproduktiv wirken können*“ und es immer wichtig ist, die Eigeninteressen aller Akteur*innen zu berücksichtigen (Debiel et al. 2011: 333). Die ZKB betont daher, dass der Beitrag externer Parteien zur Bearbeitung von Konflikten primär darin bestehen kann, „*die lokalen zivilgesellschaftlichen Bewegungen in ihrem Einsatz für gerechten Frieden zu unterstützen*“, was

auch eine maßgebliche Erkenntnis für die Konzeption und Etablierung des ZFD war (Pastoors 2019).

Auch wenn mittlerweile sehr differenzierte Betrachtungsweisen vorherrschen, welche die Chancen und Potentiale verschiedener Umgangsweisen mit Konflikten (selbst-)kritisch beleuchten, ist es zugleich hilfreich, bestimmte Merkmale herauszuarbeiten und gegenüberzustellen. Ein solches Modell bietet die Friedenslogik, die im Folgenden vorgestellt wird, um die Besonderheit von zivilen Ansätzen der Konfliktbearbeitung im Vergleich zu sicherheitslogisch fundierten, militärischen Interventionen in Konflikte zu verdeutlichen und die jeweils dahinterliegenden Paradigmen und das Handeln begründende Denkweisen verständlich zu machen.

Friedenslogik

Eine Möglichkeit, unterschiedliche Herangehensweisen an Konflikte zu kategorisieren, ist die Einteilung in Friedens- und Sicherheitslogik (Birckenbach 2012, 2017; Frey et al. 2014; Lammers 2017; PlattformZKB 2018, 2019a, 2019b).¹⁴ Auf diese Weise werden zwei unterschiedliche Paradigmen beschrieben, die besonders in der internationalen Politik sichtbar werden, aber auch auf andere Konfliktebenen übertragbar sind. Friedenslogik und Sicherheitslogik lassen sich an Hand von fünf Prinzipien unterscheiden, mit denen die beiden Paradigmen in unterschiedlicher Weise zentrale Fragen beantworten. Die ZKB lässt sich mit dieser ‚Brille‘ auch als friedenslogisches Denken und Handeln beschreiben.

Sicherheitslogik sieht Bedrohung, Gefahr und Unsicherheit als Problem an und setzt daher auf Gefahrenabwehr und Verteidigungsstrategien. Sie hält andere Akteur*innen (nicht sich selbst) für verantwortlich für die Entstehung des Problems, sieht die Gefahr von außen kommend und pocht auf die Wahrung der eigenen Interessen, die in jedem Fall Vorrang haben und zudem als Rechtfertigung für das eigene Handeln dienen. Dies drückt sich in Abschottung, Ausbau des Sicherheitsapparats, Drohungen und schließlich auch im Einsatz von Gewaltmitteln aus, mit deren Hilfe Verteidigung und Selbstschutz umgesetzt werden sollen. Wenn das Handeln nicht erfolgreich ist, werden die bisherigen Mittel noch verschärft oder ein Rückzug in die

¹⁴ Die folgenden Ausführungen basieren auf der Darstellung des Konzepts in den hier genannten Quellen.

Passivität angeordnet. Das eigene Denken und Tun wird selbstreferentiell bestätigt, Selbstkritik findet in den seltensten Fällen statt.

Die Friedenslogik hingegen definiert bereits das Problem anders, da sie die Gewalt, die bereits existiert oder die bevorsteht, in den Mittelpunkt rückt. Hierbei kann es sich sowohl um direkte, personale Gewalt als auch um strukturelle und kulturelle Gewalt handeln, da auch die Entstehung der Gewalt als Folge komplexer Konfliktodynamiken gesehen wird. Das Ziel ist, die Gewalt zu verhindern bzw. abzubauen, was mit Hilfe einer systematischen Konfliktanalyse geschieht, die auch eigene Konfliktanteile einbezieht. Darauf bauen die Bemühungen zur Konflikttransformation auf, die grundsätzlich auf Kooperation, Deeskalation und Dialog ausgerichtet ist. Gewalt kommt nicht zur Anwendung, hingegen werden Schutzmaßnahmen für Betroffene ermöglicht. Zur Rechtfertigung des eigenen Handelns werden universale Werte und Normen herangezogen und dies geht mit einer Hinterfragung eigener Interessen und einer Veränderungsbereitschaft einher. Wenn der Einsatz scheitert, wird offen und kritisch reflektiert, Probleme werden identifiziert, Fehler eingeräumt und Kreativität eingebracht, um andere, gewaltfreie Wege zu entwickeln.

Die Gegenüberstellung der zentralen Prinzipien hilft dabei, die Denk- und Handlungsweisen zu verdeutlichen und das Spezifische der ZKB besser zu verstehen. Zugleich wurde in den bisherigen Ausführungen immer wieder die Konflikttransformation erwähnt, die nun im Folgenden erläutert wird.

Die Perspektive der Konflikttransformation

Mit dem eingangs beschriebenen Konfliktverständnis werden Konflikte nicht als Probleme angesehen, die es zu beizulegen, zu schlichten, zu lösen oder zu regulieren, zu regeln, zu managen bzw. sogar präventiv abzuwenden gilt, wie die Begriffe ‚*Conflict Settlement*‘, ‚*Conflict Management*‘, ‚*Conflict Resolution*‘ und ‚*Conflict Prevention*‘ suggerieren (Berghof Foundation 2012: 82ff.; Reimann 2004).¹⁵ Stattdessen werden Konflikte in der ZKB – und speziell mit der Perspektive der Konflikttransformation – als immanenter Teil des Lebens verstanden. Mit dieser Sichtweise bergen Konflikte

¹⁵ Dies gilt ebenfalls für die deutschsprachigen Pendanten dieser Begriffe. Zwar sind es zunächst nur Begrifflichkeiten, jedoch manifestiert sich neben der negativen Konnotation von Konflikten in diesen Ansätzen oftmals auch ein mechanistisches Weltbild (siehe hierzu bspw. Dietrich 2008).

sowohl das destruktive Risiko der gewaltsamen Eskalation als auch die Chance der konstruktiven Veränderung in sich (Berghof Foundation 2012: 51). Das Entscheidende ist, wie mit ihnen umgegangen wird. Wenn sie erfolgreich transformiert werden, ist es in diesem Prozess möglich, ihre Risiken zu mindern und die Chancen zu nutzen:

„Conflict transformation is to envision and respond to the ebb and flow of social conflict as life-giving opportunities for creating constructive change processes that reduce violence, increase justice in direct interaction and social structures, and respond to real-life problems in human relationships“ (Lederach 2003: 14).

Die Konflikttransformation erkennt damit an, dass die Energie der Konflikte vorhanden bleibt und lediglich die Energieflüsse verändert werden: *„Konflikte sind ein lebensnotwendiges Geschenk für jeden menschlichen Zusammenhang. Friedensarbeit ist die Kunst, die schöpferische Energie dieses Geschenks für die Neugestaltung der sich stets verändernden persönlichen und gesellschaftlichen Beziehungen konstruktiv zu nutzen“* (Dietrich 2011: 20). Es handelt sich bei der Konflikttransformation daher sowohl um eine spezifische Herangehensweise an Konflikte als auch um eine grundsätzliche Haltung den Konflikten und dem Leben gegenüber.

In den bisher im internationalen Bereich vorherrschenden Konzepten der Konfliktbearbeitung lag der Fokus vor allem auf der Entschärfung von akuter Gewalteskalation, meist im Sinne von physischer, direkter Gewalt. Damit bleiben diese Ansätze primär an der ‚Wasseroberfläche‘ des ‚Konflikt-Eisbergs‘ und konzentrieren sich auf die sichtbaren Symptome und die manifesten Ebenen des Konflikts: die Gewalt und die geäußerten Positionen. Der Konflikttransformation hingegen geht es neben der Veränderung auf Verhaltensebene auch um Einstellungen und um strukturelle und kulturelle Dimensionen, die für eine nachhaltige Transformation einbezogen werden müssen (Galtung 2000). *„Dabei geht es im Anspruch und in der Zielrichtung immer um mehr als die Bearbeitung von unmittelbar sichtbaren Symptomen. Konflikttransformation postuliert die Notwendigkeit tiefgreifenden und grundlegenden Wandels“* (Austin & Gießmann 2019: 450f.). Mit der transformativen Perspektive gelten Konflikte nicht erst nach einer Manifestierung durch einen Gewaltausbruch als existent, sondern bereits latent vorhandene Konflikte werden als relevant erachtet und ihre Sichtbarmachung – wenn nötig durch bewusste, gewaltfreie Eskalation – ist bereits Teil des Transformationsprozesses

(Francis 2004). Sowohl die weitreichenden Rahmenbedingungen, die sich strukturell und kulturell manifestieren, als auch die zwischenmenschlichen Beziehungen und die einzelnen Individuen sowie deren persönliche Ebene werden mit einbezogen (Lederach 2003). In der Konflikttransformation geht es daher um die *„Verringerung der Gewalt durch die Veränderung und Entwicklung des Konfliktes auf allen Ebenen, von der Gesellschaft bis hin zur intrapsychischen Welt der Gefühle, der Emotionen“* (Becker & Weyermann 2006: 9). Konflikttransformation lässt sich als *„ein komplexer Prozess der konstruktiven Veränderung von Beziehungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Interessen und Diskursen in gewaltanfälligen Konfliktsituationen [beschreiben]. Wichtig ist, dass sich die Konflikttransformation mit den zugrunde liegenden Strukturen, Kulturen und Institutionen befasst und diejenigen verändert, die gewalttätige politische und soziale Konflikte langfristig fördern und bedingen“* (Bernarding & Austin 2020: 163). Es wird also nicht nur eine kurzfristige Vereinbarung und Lösung angestrebt, sondern es soll *„ein dauerhaft gewaltfreier Umgang miteinander erreicht“* werden und Anreize geschaffen werden, um auch langfristig auf alle Arten von Gewalt zu verzichten (Austin & Gießmann 2019: 453). Hierin wird zugleich deutlich, dass in diesem Ansatz nicht das Ergebnis – z. B. in Form eines ausgehandelten Vertrages – sondern der Prozess und die Art des Miteinanders entscheidend sind, denn *„Beziehungen sind das Herz von Konflikttransformation“* (Austin & Gießmann 2019: 458).

„Konflikttransformation entzieht sich üblicher Kategorien von Zeit und Raum, sie fokussiert stattdessen das Innere, die Chemie sozialer Beziehungen, und sie basiert auf der Überlegung, dass die konstruktive Gestaltung von Beziehungsverhältnissen für einen weniger gewaltförmigen Umgang miteinander von größerer Bedeutung und Nachhaltigkeit ist, als eine auf dem Papier vereinbarte Befriedung der Symptome negativer Beziehungen. Die Perspektive der Konflikttransformation ist langfristig, und ergebnisoffen – sie geht davon aus, dass allein über die Entwicklung konstruktiver Beziehungen Rahmenbedingungen entstehen, die einen anderen, freieren, zugleich weniger vorbestimmten Zugang zur Problembewältigung eröffnen“ (Austin & Gießmann 2019: 458).

In diesem Sinne gilt es nicht nur die laut geäußerten Standpunkte und Positionen – im sichtbaren Teil des ‚Eisbergs‘ –, sondern auch die dahinterstehenden Interessen und insbesondere die grundlegenden Bedürfnisse aller Akteur*innen – die sich in

der Eismasse unter Wasser sogar als geteiltes Fundament herausstellen können – zu erkunden und bei allen konkreten Handlungsstrategien auszuloten, inwiefern diese die Bedürfnisse aller Betroffenen erfüllen können (Rosenberg 2016).

Auch die Perspektive der Konflikttransformation wird besonders deutlich in ihrer konzeptionellen Abgrenzung. John Paul Lederach stellt der Sichtweise der Konfliktlösung die Perspektive der Konflikttransformation gegenüber (Lederach 2003). Die Unterschiede beider Ansätze werden im Folgenden näher erläutert.¹⁶

Der Konfliktlösungsansatz konzentriert sich auf ein Problem, das gelöst werden muss – meist Gewalt, die es zu beenden gilt. Konflikte werden dabei als Ereignisse oder Themen verstanden, die zumeist als schmerzhaft empfunden werden und daher zu einem Ende gebracht werden müssen. Die zentrale Frage ist, wie etwas beendet werden kann, was nicht erwünscht ist. Um für Schmerz, Sorgen und Nöte schnelle Abhilfe zu verschaffen, konzentriert sie sich auf einen kurzfristigen Zeithorizont und auf den akuten Krisenkontext. Die Dringlichkeit der Problemlage und die akute Krisenbewältigung stehen im Vordergrund, weswegen der Konfliktlösungsansatz primär auf Deeskalation des Konflikts abzielt. Zudem wird auf der Inhaltsebene gearbeitet und darauf fokussiert, eine Vereinbarung bzw. Lösung für das gegenwärtige Problem zu finden, indem Veränderungen auf der Verhaltensebene angestrebt werden. Dabei werden nur diejenigen Beziehungen beachtet und einbezogen, in denen die Symptome der Zerrüttung sichtbar sind.

Die Konflikttransformation hingegen lenkt den Blick auf den Wandel und darauf, wie sich die Dinge von einer Form in eine andere verwandeln. Die Schlüsselfrage ist, wie ein destruktiver Prozess beendet und stattdessen das geschaffen werden kann, was gewünscht wird. Die Wünsche für die Zukunft herauszufinden, ist ein wichtiger Teil des Transformationsprozesses. Nicht nur der Moment des Gewaltausbruchs, sondern der komplette Zeitraum vom aktuellen Zeitpunkt (unter Berücksichtigung der Vergangenheit) bis zur erwünschten Zukunft ist relevant, so dass bei der Konflikttransformation immer ein mittel- bis langfristiger Zeithorizont in den Blick genommen wird. Das Handeln ist zwar auch eine Reaktion auf die Krise, wird aber nicht von dieser gesteuert. Die Konflikttransformation zielt darauf ab,

¹⁶ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die genannte Quelle. Das Schaubild auf Seite 33 des Buches verdeutlicht den Vergleich der beiden Sichtweisen besonders gut und fasst die hier beschriebenen Aspekte zusammen (Lederach 2003: 33).

konstruktive Veränderungsprozesse zu fördern, die sofortige Lösungen beinhalten, aber auch darüber hinausgehen und die systemischen Zusammenhänge einbeziehen. Der Fokus liegt also nicht nur auf dem Inhalt des Konflikts, sondern primär auf den Beziehungen. Sie versteht das aktuelle Problem als eine Chance, einerseits die Symptome anzugehen und andererseits auch auf den Kontext und die Systeme einzuwirken, in welche die Beziehungen eingebunden sind. Da Konflikte als Netze von Beziehungsgefügen und deren Dynamiken verstanden werden, kann teilweise Deeskalation und teils auch Eskalation hilfreich sein, um konstruktiven Wandel zu ermöglichen.

Es zeigt sich, dass die Konflikttransformation über das Verständnis von Konfliktlösung hinausgeht und gleichzeitig ihre Aspekte mit einschließt. Es geht ihr nicht um die komplette Abkehr von der akuten Krisenbewältigung, sondern darum, nicht dabei stehen zu bleiben.

Die elizitive Herangehensweise

Besonders Diana Francis, John Paul Lederach, Elise Boulding und Johan Galtung haben dazu beigetragen, den Ansatz der Konflikttransformation herauszuarbeiten und seit den 1990er Jahren bekannt zu machen (Austin & Gießmann 2019: 451). Dabei haben sich diese Begründer*innen immer im Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis, übergeordneter Erkenntnis und konkreter Anwendung bewegt. Eine wichtige Konkretisierung, was die transformative Perspektive speziell für die Rolle der Friedens- und Konfliktarbeiter*innen bedeutet, hat wiederum Lederach geprägt, der die Unterscheidung in ‚elizitive‘ und ‚präskriptive‘ Herangehensweisen geprägt hat.¹⁷

¹⁷ Die Wurzeln der elizitiven Konflikttransformation sind vielfältig und liegen in der Humanistischen Psychologie, im Post-Strukturalismus und in der Arbeit von John Paul Lederach. Aus dem humanistischen Spektrum sind speziell der Gestaltansatz mit Fritz und Laura Perls, die Theorie der menschlichen Kommunikation nach Gregory Bateson, das sephardische Denken nach Jakob Levy Moreno, die nichtdirektiven Gesprächsmaxime und Haltungsvariablen nach Carl R. Rogers und das Wachstumsmodell nach Virginia Satir bedeutsam (Dietrich 2011: 55ff.). Aber auch John Dewey, Abraham Maslow, Ruth Cohn, Friedemann Schulz von Thun sowie Marshall B. Rosenberg haben wichtige Grundlagen beigetragen (Dietrich 2011: 55ff.). Und Lederachs Arbeit wurde nicht zuletzt stark von Paulo Freire und durch weitere lateinamerikanische und afrikanische Pädagog*innen geprägt

Der Begriff ‚elizitiv‘ bedeutet so viel wie ‚hervorlockend‘ und ist eine Wortschöpfung, die sich vom Verb ‚to elicit‘ ableitet, das so viel wie ‚entlocken‘ bedeuten. Lederach geht davon aus, dass jeder Konflikt einzigartig und durch kontextspezifische historische, gesellschaftliche und kulturelle Gegebenheiten geprägt ist (Lederach 1997). Die Bearbeitung bzw. Transformation eines Konfliktes kann daher nicht ‚von außen‘ stattfinden, sondern kann nur ‚von innen‘ heraus durch die vom Konflikt betroffenen Akteur*innen realisiert werden. In jedem Konfliktkontext sind bereits Wissen, Fähigkeiten und etablierte Konfliktumgangsstrategien vorhanden, sodass Unterstützung von außen lediglich dazu beitragen kann, dieses Wissen zu entlocken, offenzulegen und als Ressource sichtbar zu machen. Diese Art der Konfliktbearbeitung bezeichnet Lederach als ‚elizitiv‘ und grenzt diese Herangehensweise von ‚präskriptiven‘ Verfahren ab, bei denen Expert*innen mit Wissen und Lösungen von außen kommen und diese als Ratschlag ‚verschreiben‘ bzw. ‚vorschreiben‘ wollen (Lederach 1995: 47ff.).¹⁸

Der präskriptive (‚vorschreibende‘) Umgang mit Konflikten hat zum Ziel, erfolgreiche Modelle und Wissen von einer Region in eine andere zu übertragen und zu transferieren. Zentral ist hierbei das Wissen der Drittpartei, die kommt, um dieses Wissen als Expert*in weiterzugeben. Diese externe Partei will dabei helfen, dass die Konfliktakteur*innen neue Wege und Strategien erlernen, um ihren Konflikten zu begegnen. Der präskriptive Ansatz hat ein technisches Grundverständnis von Konflikten und ihrer Bearbeitung, fokussiert häufig auf *Tools*, die erlernt und angewandt werden müssen und orientiert sich primär am Inhalt.

Dahingegen steht im elizitiven (‚hervorlockenden‘) Ansatz das Wissen der Konfliktakteur*innen im Mittelpunkt und das Entdecken dieses Wissens ist das primäre Ziel des Prozesses. Die kulturellen Besonderheiten und der Konfliktkontext finden

(Lederach 1995: 25f.). Insgesamt wird deutlich, dass es sich dabei um viele Einflüsse aus Ansätzen handelt, die bildungs- und beratungswissenschaftlich und -praktisch von großer Bedeutung sind.

¹⁸ Die folgenden Ausführungen zum elizitiven und präskriptiven Ansatz fußen auf den Werken von John Paul Lederach (insbesondere 1995), der zusammenfassenden Darstellung von Michelle Maiese (2004) und einigen Vortragsfolien von Vertreter*innen der Innsbrucker Friedensschule, welche die beiden Ansätze bei verschiedenen Gelegenheiten (wie beim International Institute on Peace Education 2017) anschaulich gegenübergestellt haben.

in der elizitiven Konflikttransformation Berücksichtigung und das damit verbundene Wissen stellt die Basis der Arbeit dar. Zudem orientiert sich der elizitive Ansatz stark am Prozess und den Erfahrungen der Akteur*innen und die Drittpartei ist nicht Expert*in, sondern hat die Aufgabe, einen sicheren Rahmen herzustellen, damit die Akteur*innen aus dem eigenen Kontext und ihrem Wissen und Können schöpfen können. Lederach beschreibt diese Form der Konflikttransformation als Kunst, die nicht als Technik auf immer gleiche Weise angewandt werden kann, sondern die dem jeweiligen Kontext angepasst werden muss, um sich entfalten zu können.

Die tiefe Überzeugung, dass Frieden nicht von außen ‚gepflanzt‘, sondern in jeder Gesellschaft bereits ‚gesät‘ ist und nur aus der jeweiligen ‚Erde‘ in den lokalen Bedingungen wachsen und gedeihen kann, ist ein weiteres zentrales Merkmal des elizitiven Ansatzes.

Die beschriebene Grundhaltung der ZKB und der elizitiven Konflikttransformation ist zugleich Basis des Zivilen Friedensdienstes, der im Folgenden vorgestellt wird.

2.2. WAS IST DER ZIVILE FRIEDENSDIENST?¹⁹

Der Zivile Friedensdienst ist ein Programm zur Friedensförderung und Gewaltprävention in Krisen- und Konfliktregionen und setzt sich für die gewaltfreie Transformation und konstruktive Bearbeitung von Konflikten ein, indem lokale Friedensakteur*innen gestärkt werden. Getragen wird der ZFD von neun in Deutschland angesiedelten Friedens- und Entwicklungsorganisationen, die sich als Träger*innen im ZFD-Konsortium zusammengeschlossen haben und gemeinsam mit den Partner*innenorganisationen (PO) vor Ort die Projekte durchführen. Die Finanzierung erfolgt größtenteils durch das *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)*, das die Entsendung bzw. Vermittlung von Fachkräften (FK) über das Entwicklungshelfergesetz ermöglicht. Die personelle Zusammenarbeit steht im Mittelpunkt der ZFD-Projekte und seit der Gründung des

¹⁹ In diesem Kapitel beziehe ich mich u.a. auf Ausführungen, die ich im Artikel „*Der Zivile Friedensdienst als Beispiel ziviler Konfliktbearbeitung*“ bei der Bundeszentrale für politische Bildung veröffentlicht habe (Pastoors 2019). Er ist online abrufbar unter: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/innerstaatliche-konflikte/290360/ziviler-friedensdienst> [13.03.2020].

ZFD im Jahr 1999 haben rund 1.500 internationale ZFD-FK in mehr als 60 Ländern mit diversen lokalen Friedensakteur*innen zusammengearbeitet. Aktuell sind ca. 350 ZFD-FK in 45 Ländern in Afrika, Asien, Lateinamerika, im Nahen Osten und Europa aktiv (Konsortium ZFD 2019b).²⁰ In den Projekten werden verschiedene Arbeitsansätze der zivilen Konfliktbearbeitung angewandt, sodass Ziel und Mittel miteinander im Einklang stehen. Die friedenspolitische Vision des ZFD basiert auf einem umfassenden Friedensverständnis im Sinne des positiven Friedens, das Bedürfnisse nach sozialer Gerechtigkeit und menschlicher Sicherheit, die Umsetzung von Menschenrechten und politischer und gesellschaftlicher Teilhabe einbezieht (Konsortium ZFD 2014c: 3). Dabei kann der ZFD in allen Phasen eines Konflikts tätig werden, sodass es einerseits darum geht, die gewaltsame Eskalation von Konflikten präventiv im Vorfeld zu verhindern und andererseits darum, zu ihrer konstruktiven Bearbeitung beizutragen sowie Frieden auch in Nachkriegssituationen langfristig zu fördern. Die meisten PO sind auf der zivilgesellschaftlichen Meso- und Mikroebene tätig und die Projekte des ZFD unterstützen die Arbeit der PO auf unterschiedliche Weise. Die Vielfalt der Handlungsfelder und Arbeitsansätze ist zugleich ein Charakteristikum und eine Stärke des ZFD, wie die letzte große Evaluation 2011 dem zivilgesellschaftlich-staatlichen Gemeinschaftswerk bestätigt hat (Paffenholz et al. 2011b: 4).

Tilman Evers, einer der Gründer des ZFD, erläutert, dass der ZFD einerseits das konkrete Programm und Summe der Träger*innenorganisationen (TO), Akteur*innen und Projekte des ZFD und andererseits auch die Kenntnisse, Ressourcen und Methoden zur Umsetzung sowie die friedenspolitische Vision umfasst (Evers 2007: 148). Er beschreibt den ZFD als „*alt und neu zugleich*“, da er auf jahrzehntelangen Traditionen von zivilgesellschaftlicher Friedensarbeit aufbaut (Evers 2007: 142). Die ersten Ideen zum ZFD entstanden in der Friedensbewegung bereits in den 70er Jahren, in den 90ern wurden konkrete Konzepte erarbeitet und 1995 trafen sich Initiator*innen regelmäßig in einem Gesprächskreis mit Politiker*innen interessierter Fraktionen, was 1997 zur gemeinsamen „*Berliner Erklärung für den zivilen*

²⁰ Da die nationalen FK teilweise in den ZFD-Projekten angestellt sind, teils bei den PO und es sehr viele unterschiedliche Varianten gibt, beziehen sich diese Zahlen nur auf die internationalen ZFD-FK, die mit Hilfe des EhfG entsandt bzw. vermittelt werden. Wenn im Verlauf der Arbeit ohne genauere Spezifizierung von FK gesprochen wird, sind die internationalen ZFD-FK gemeint, auf die sich diese Studie fokussiert.

Friedensdienst“ führte (Konsortium ZFD 2014b: 31; Tempel et al. 2019: 8ff.). Daraufhin wurde ein erster Qualifizierungskurs zur Ausbildung von Friedensfachkräften mit dem Land Nordrhein-Westfalen realisiert und die ersten FK konnten mit Hilfe unterschiedlicher Trägerschaften und Finanzierungen z. B. in den Balkan ausreisen (Tempel et al. 2019: 15). Das Konsortium ZFD und das BMZ erarbeiteten dann ein Rahmenkonzept, um den ZFD organisatorisch im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit zu verankern, was 1999 in den offiziellen Beginn des staatlich geförderten ZFD-Programms mündete (Konsortium ZFD 2014b: 31).

Akteur*innen des ZFD



Abbildung 3: Die Organisationen des ZFD-Konsortiums im Überblick

(Quelle: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/default/files/media/file/2020/das-gemeinschaftswerk-ziviler-friedensdienst-stand-092020-17801.jpg> [08.09.2021])

Verschiedene zivilgesellschaftliche, kirchliche und staatliche Akteur*innen haben sich als Träger*innenorganisationen (TO) zum ZFD-Konsortium zusammengeschlossen. Das Konsortium sorgt für den Erfahrungsaustausch unter den Organisationen und ihren Fachkräften, die inhaltliche Weiterentwicklung des ZFD,

die Koordination und die Vertretung gemeinsamer Anliegen gegenüber dem BMZ, der Politik und Öffentlichkeit (Konsortium ZFD 2020a). Gemeinsam mit dem BMZ legen die Konsortiumsmitglieder die Rahmenbedingungen für den ZFD fest. Das BMZ finanziert einen Großteil des ZFD-Programms und unterstützt die administrative Abwicklung mit Hilfe der Servicegesellschaft *Engagement Global*. Es entscheidet „in Einvernehmen mit dem Auswärtigen Amt“ über die Projektanträge der TO (Konsortium ZFD 2020a). Aktuell besteht das Konsortium ZFD aus den neun Organisationen, die in Abbildung 3 zusammengefasst und im Folgenden entsprechend ihrer Anzahl an Fachkräften aufgelistet sind.²¹

- Die **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)** ist als gemeinnütziges Bundesunternehmen der staatliche Teil des Konsortiums, nachdem die 1963 gegründete, staatliche ZFD-TO *Deutscher Entwicklungsdienst (DED)* 2011 in der *GIZ* aufgegangen ist. Die *GIZ* hat die meisten ZFD-FK unter Vertrag, zugleich machen diese nur ein Fünftel der Fachkräfte aus, die über das EhfG mit der *GIZ* ausreisen. Im Gegensatz zu den *GIZ*-Entwicklungshelfer*innen, die in das Kerngeschäft der *GIZ* integriert sind, ist der ZFD in der *GIZ* ein eigenständiges Programm. Die Geschäftsstelle der ZFD-Abteilung ist in Bonn, weitere Teile der *GIZ* sitzen in Eschborn. ZFD-Einsatzorte der *GIZ* liegen in Afrika, im Nahen Osten, Asien, Lateinamerika und der Ukraine.
- **AGIAMONDO** war seit der Gründung 1959 bis 2019 als *Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH)* tätig und ist die katholische TO unter den staatlich anerkannten Entwicklungsdiensten. *AGIAMONDO* hat seine Geschäftsstelle in Köln, qualifiziert und vermittelt Fachkräfte an kirchliche und zivilgesellschaftliche Organisationen und berät Akteur*innen der IZ zu Fragen der personellen Zusammenarbeit. Ca. 40% der von *AGIAMONDO* vermittelten FK sind Teil des

²¹ Ich beziehe mich dabei in erster Linie auf die Daten der *AGdD* (2020b) zu den Entwicklungshelfer*innen der staatlich anerkannten Organisationen, die allerdings die Zahlen der kleineren ‚Huckepack-Organisationen‘ nicht extra ausweisen. Dafür wird zwischen Entwicklungsfachkräften und ZFD-Fachkräften unterschieden, die beide Verträge über das EhfG haben. Online abrufbar sind die Statistiken und graphischen Übersichten auf dieser Seite: <https://www.agdd.de/de/dabei/entwicklungsdienst-in-zahlen> [13.03.2020]. Weitere Angaben zu den Projekten und Fachkräften aller ZFD-Organisationen finden sich unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/de/projekte> [13.03.2020].

ZFD-Programms. Ein Großteil der Projekte ist in Zentral- und Westafrika angesiedelt, weitere in Mittelamerika, dem Nahen Osten und Asien.

- **Dienste in Übersee (DÜ)** ist der internationale Personaldienst von *Brot für die Welt* als Teil des *Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung* der Evangelischen Kirchen in Deutschland, in dem der frühere *Evangelische Entwicklungsdienst (EED)* aufgegangen ist. *DÜ* vermittelt seit 1960 Fachpersonal an PO, ungefähr ein Viertel der Vermittlungen sind ZFD-FK. Der *DÜ*-Sitz ist in Bonn, während *Brot für die Welt* in Berlin die Projekte finanziell unterstützt und politische Lobbyarbeit macht. Die Fachkräfte sind vielfach in afrikanischen Ländern tätig, einige auch in Asien und Mexiko.
- Das **Forum Ziviler Friedensdienst e.V. (forumZFD)** ist ein Zusammenschluss von über 40 Organisationen aus der Friedensbewegung und der Entwicklungszusammenarbeit, die sich weltweit und in Deutschland für zivile Konfliktbearbeitung und gewaltfreie Friedenspolitik einsetzen. Das *forumZFD* wurde 1996 gegründet, um die Realisierung des ZFD voranzutreiben. Die ZFD-FK werden in eigenen Programmbüros im Nahen Osten, dem Westbalkan, in Südostasien und der Ukraine eingesetzt. Teil der Kölner Geschäftsstelle ist auch die *Akademie für Konflikttransformation im forumZFD*, in der Fachkräfte für die ZKB und den ZFD ausgebildet werden.
- **EIRENE Internationaler Christlicher Friedensdienst (EIRENE)** ist ein ökumenischer Friedens- und Entwicklungsdienst mit Sitz in Neuwied, der 1957 von Friedenskirchen und Friedensorganisationen zur Umsetzung von internationalen, gewaltfreien Friedensdiensten ins Leben gerufen wurde. Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt auf den Freiwilligendiensten, mit denen sowohl ausländische Freiwillige in Deutschland tätig sind als auch andersherum. Von den *EIRENE*-Fachkräften sind mittlerweile fast alle in ZFD-Projekten im Einsatz, die hauptsächlich in West- und Zentralafrika sowie Bolivien stattfinden.
- Der **Weltfriedensdienst (WFD)** ist eine friedens- und entwicklungspolitische Nichtregierungsorganisation, die 1959 gegründet wurde und ihren Sitz in Berlin hat. Als einer der sieben anerkannten Entwicklungsdienste vermittelt der *WFD* Fachkräfte an PO, die sich für gewaltfreie Konfliktbearbeitung und gerechte Lebensbedingungen einsetzen. Ein Großteil der *WFD*-FK ist Teil des ZFD. Die

Projekte des *WFD* verteilen sich auf diverse afrikanische Länder sowie Myanmar und Bolivien.

- Die ***KURVE Wustrow – Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion (KURVE Wustrow)*** ist eine zivilgesellschaftliche Organisation im Wendland, die sich seit 1980 im In- und Ausland für die Verbreitung von Gewaltfreiheit engagiert. Neben der Bildungsarbeit und den ZFD-Projekten organisiert die *KURVE Wustrow* Freiwilligendienste und arbeitet mit sozialen Bewegungen in der Region zusammen. Da sie kein staatlich anerkannter Entwicklungsdienst ist, vermittelt sie ihre ZFD-Fachkräfte über *EIRENE* an die PO. Diese befinden sich im Westbalkan, der Ukraine, dem Nahen Osten und in Asien.
- ***peace brigades international (pbi)*** ist eine weltweit agierende Nichtregierungsorganisation, die sich für Menschenrechte und gewaltfreie Konfliktbearbeitung einsetzt und bedrohten Menschenrechtsverteidiger*innen in Krisenregionen Schutzbegleitung bietet. Seit 1981 gibt es *pbi* auf internationaler Ebene, der Deutsche Zweig ist seit 1991 als Verein in Hamburg eingetragen. *pbi* entsendet Freiwillige und mit Hilfe von *DÜ* auch ZFD-Fachkräfte in *pbi*-Auslandsprojekte. Schwerpunkte der Arbeit liegen in Lateinamerika und Asien, seit Kurzem gibt es auch ein Projekt in Kenia.
- Die ***Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF)*** ist ein Dach- und Fachverband von über 30 Friedensdiensten im Raum der evangelischen Kirche. Es gibt sie seit 1968 und sie hat ihren Sitz in Bonn. Die *AGDF* versteht sich als Fachverband für Friedensarbeit und Friedenspolitik und beschäftigt sich mit Friedensarbeit in Deutschland, internationalen Diensten und der Qualifizierung für zivile Konfliktbearbeitung. Die *AGDF* entsendet selbst keine FK im ZFD, aber *EIRENE*, der *WFD*, die *KURVE* und *pbi* sind bei ihr Mitglied.²²

²² Die Beschreibungen der Organisationen beruhen auf den Angaben auf ihren jeweiligen Internetseiten sowie auf der Homepage des ZFD-Konsortiums: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/de/konsortium-zfd/>, <https://www.giz.de/de/>, <https://www.agiamondo.de/>, <https://www.brot-fuer-die-welt.de/>, <https://www.forumzfd.de/de/>, <https://eirene.org/>, <https://wfd.de/>, <https://www.kurviewustrow.org/>, <https://pbideutschland.de/>, <https://friedensdienst.de/> [jeweils 13.03.2020].

Wie in den Beschreibungen schon anklang, führen acht der neun Organisationen eigene ZFD-Projekte im Ausland durch. Sechs dieser Organisationen sind staatlich anerkannt und können Fachkräfte eigenständig über das EhfG entsenden/vermitteln. Sie sind Teil der *Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e.V. (AGdD)*, die sich als Dachverband für den Entwicklungs- und Friedensdienst einsetzt und zugleich als Förderungswerk – vor allem nach dem Einsatz – mit der Fürsorge für die FK betraut ist (AGdD 2019). Die zwei anderen Organisationen sind zwar Teil des ZFD-Konsortiums, aber nicht Mitglied der *AGdD* und ermöglichen die Ausreise ihrer FK im sogenannten ‚Huckepackverfahren‘ mit Hilfe einer der anerkannten TO.

Die Anzahl der ZFD-Projekte und darin arbeitenden FK korreliert auch mit dem Anteil, den die ZFD-Aktivitäten der Organisationen im Gesamtbudget des ZFD ausmachen: Während die *GIZ* 30% der ZFD-Haushaltsmittel und *AGIAMONDO* 20% verausgaben, liegen die anderen TO jeweils unter 10% (Beyerle et al. 2019: 4). Darüber hinaus unterscheiden sich die ZFD-TO nicht nur in ihrer Größe, sondern auch in ihrer Verfasstheit und Organisationsstruktur (GmbH, Verein, Dachverband, in Deutschland oder international verankerte Organisation u. ä.), sowie darin, ob sie staatlich oder nichtstaatlich sind, ob sie religiös geprägt sind, wie nah sie welchen Kirchen stehen und ob sie sich stärker als Entwicklungs- oder als Friedensorganisation begreifen. Zudem gibt es einige Organisationen, die einen Schwerpunkt auf die Bildungsarbeit im Bereich ZKB und ZFD legen und ihre Kurse und Qualifizierungsangebote für andere Organisationen (und Interessierte) öffnen. Ein weiterer Unterschied liegt in der Frage, ob die Organisationen mit Fachkräften in eigenen Auslandsbüros arbeiten oder sie an PO vermitteln oder entsenden, welche die ZFD-FK dann in ihre jeweiligen Strukturen integrieren.

Da die Anzahl der PO enorm groß ist, wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die Gesamtheit der Akteur*innen vorzustellen. Relevant ist, dass beim Modell der *Personalvermittlung* die PO formell Arbeitgeber*innen der FK sind und die *Duty of Care* somit auch ihnen obliegt. De facto handelt es sich um ein Dreiecksverhältnis, bei dem die PO zwar Dienstgeberin ist, der Vertrag aber über das EhfG geschlossen wird und die vermittelnde TO in Deutschland im Bereich der Personalbegleitung ebenfalls Verantwortung für die FK trägt und übernimmt. Bei der *Personalentsendung* ist die TO weiterhin die arbeitgebende Organisation, auch wenn die FK als integrierte

Fachkraft in einer PO arbeitet. PO und TO regeln die jeweiligen Verantwortlichkeiten über *Partnership Agreements*. Der Großteil der Personalverantwortung wird von den deutschen Geschäftsstellen der TO übernommen. Im dritten Modell arbeiten die Fachkräfte, die in eigene Auslandsbüros der TO entsandt werden, ebenfalls mit diversen Kooperationspartner*innen und PO zusammen, sind jedoch personell weiterhin der TO zugeordnet, die für sie verantwortlich ist.

Schließlich gilt es noch zu erläutern, dass der Begriff ‚Fachkräfte‘ meist als Oberbegriff für mehrere Personalgruppen genutzt wird, die im Kontext des ZFD vor Ort in den Projekten tätig sind. Diese umfassen neben den internationalen FK, die vermittelt bzw. entsandt werden, auch nationale FK, die ebenfalls direkt in den ZFD-Projekten angestellt sind. Die meisten TO arbeiten darüber hinaus mit Länder- oder Regionalkoordinator*innen (KOR), welche die verschiedenen ZFD-Projekte einer TO in einem Land oder einer Region koordinieren. Einige Organisationen setzen darüber hinaus Junior-FK ein, welche die ZFD-Teams noch erweitern.

Arbeitsansätze des ZFD

Seit dem Reformprozess, der im Zuge der Evaluierung des ZFD stattfand und 2013 vorläufig abgeschlossen wurde, gibt es im ZFD keine explizit eingegrenzten Handlungsfelder mehr, sondern die Organisationen legen Arbeitsansätze für ihre Projekte fest und vereinbaren trägerübergreifende Länderstrategien, wofür sie sich untereinander abstimmen (Konsortium ZFD 2014b: 77). Die Arbeitsansätze unterscheiden sich hinsichtlich des Themas, zu dem gearbeitet wird, und auch hinsichtlich der jeweils genutzten Methoden und Aktivitäten, die zusammen einen Arbeitsansatz ausmachen. Themen, die im ZFD häufig eine Rolle spielen, können z. B. Fragen der Identität, Interreligiosität und Ethnizität, Land-, Wasser- und andere Ressourcenkonflikte oder Vertreibung, Flucht und Migration betreffen (Konsortium ZFD 2014a, 2016, 2019a). Die Themen können dann mit Hilfe unterschiedlicher Arbeitsansätze angegangen werden, je nachdem in welcher Weise die ZFD-Projekte und die PO wirksam werden können. Einige zentrale Ansätze werden im Folgenden vorgestellt.

Vielfach geht es in der Arbeit des ZFD darum, Beziehungen und Strukturen aufzubauen, die Vertrauen, Dialog und Kooperation zwischen verschiedenen Akteur*innen im Land stärken oder überhaupt erst ermöglichen (Konsortium ZFD 2020b). Grundlage dafür sind Anlaufstellen und gesicherte Räume, die oft erst geschaffen werden müssen, damit sich Konfliktparteien darin begegnen können

(Konsortium ZFD 2008: 3). Dabei können ganz unterschiedliche Mechanismen der Konfliktbearbeitung genutzt werden, die oft kulturgebunden sind oder aus den konkreten Möglichkeiten des Kontextes erwachsen. Manche Organisationen bemühen sich schwerpunktmäßig darum, die Menschenrechtssituation zu beobachten, Menschenrechtsverletzungen zu verhindern, die Rechtssicherheit vor Ort zu stärken und Menschenrechtsverteidiger*innen aktiv zu schützen (Konsortium ZFD 2016: 5). Oft geht es zudem um Stärkung der politischen und sozialen Teilhabe und Integration von Minderheiten und marginalisierten Gruppen und Förderung von demokratischen Prozessen. Die Unterstützung von Gruppen, die von Gewalt besonders betroffen sind, ist ein weiteres wichtiges Arbeitsfeld (Konsortium ZFD 2020b). Dabei kann es u. a. um psychosoziale Begleitung von traumatisierten Menschen oder um die Reintegration von ehemaligen Kämpfer*innen und Gewaltüberlebenden in die Gesellschaft gehen. Ein wichtiger Tätigkeitsbereich ist die Vergangenheitsaufarbeitung und damit verbundene *Transitional Justice* und Erinnerungsarbeit, die oft mit der Anbahnung von Dialog-, Begegnungs- und Versöhnungsprozessen einhergehen (Konsortium ZFD 2014a, 2016). Viele der ZFD-PO sind darüber hinaus friedenspädagogisch tätig und bemühen sich darum, durch Bildungs- und Mediationsprogramme Feindbilder abzubauen und zu lernen, mit Konflikten gewaltfrei umzugehen (Konsortium ZFD 2016: 5). Sie bieten Trainings zu Ansätzen der Konfliktbearbeitung an, beraten andere lokale Akteur*innen und sorgen dafür, dass die vielfältigen Formen der konstruktiven Konfliktbewältigung im jeweiligen Kontext Verbreitung finden (Konsortium ZFD 2008: 3). Dies geschieht häufig auch mit Hilfe von Medien, weshalb die Stärkung von Medien-, Informations- und Kommunikationsstrukturen, welche die Ursachen und Folgen der Konflikte beleuchten, ein weiteres wichtiges Feld ist. Hierfür werden Friedensjournalismus und konflikt sensible Berichterstattung sowie die Vernetzung von Friedensorganisationen gefördert (Konsortium ZFD 2020b).

Rollen der ZFD-Fachkräfte²³

Die ZFD-FK übernehmen bei alledem sehr vielfältige, unterstützende Aufgaben – je nachdem, welche Unterstützung von den PO und in den Projekten vor Ort gebraucht wird – und nehmen dabei eine Vielzahl an Rollen ein (Pastoors 2017: 414ff.). Sie werden als „*Katalysatoren*“ (Evers 2000b: 18), als Mit-Denker*innen oder als Impulsgeber*innen (Tempel 2000: 228) beschrieben, welche die Friedensbemühungen der lokalen Partner*innen in unterschiedlicher Weise unterstützen. Häufig gestalten und begleiten sie Prozesse mit, sind vermittelnd, beratend oder moderierend tätig, organisieren Fortbildungen oder gehen auf andere Bedarfe der PO ein (Freitag 2006: 142f.). Die ZFD-FK *„bündeln Informationen, geben Impulse und spielen eine wichtige Rolle als Reflexionsinstanzen, die Diskussionsstränge zusammenführen, Ergebnisse von Dialogprozessen aufbereiten und eine systematisierende Funktion in Veränderungs- und Optimierungsprozessen übernehmen* (Lauer Perez 2014: 319). In Anlehnung an die Rollen von Drittparteien, die Christopher R. Mitchell (2005)²⁴ ausdifferenziert, stellt Martin Quack in seiner Studie zu ZFD-Wirkungsanalysen fest:

„Die FFK als Kern der ZFD-Intervention nimmt mehrere dieser Rollen ein: Vor allem wirkt sie als ensembler auf vielerlei Weise bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Als envisioner stellt sie neue Ideen, Theorien und Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, um fresh thinking zu ermöglichen. In Einzelfällen wirkt sie als facilitator und als unifier bei der Überbrückung von Differenzen verschiedener Akteure“ (Quack 2009: 198).

Eine FK bilanziert ihre Dienstzeit in ähnlicher Weise: *„Letztendlich habe ich in meinem Einsatz viele Rollen übernommen: Expertin, Coach, Partnerin/Kollegin, Fazilitatorin/Moderatorin, Organisationsberaterin, produktive Fremde“* (Düé 2015: 15). Aus Sicht einer Supervisorin und Trainerin ist zudem besonders wichtig, dass FK zwischen ihren Rollen vielfach wechseln müssen, diese dabei *„flexibel und bewusst“*

²³ Die Vielfalt der Rollen, die ZFD-FK einnehmen, habe ich besonders in Bezug auf Beratung und elizitive Konflikttransformation im PERIPHERIE-Artikel *„Berater*in im Konflikt – Verschiedene Rollen in der Friedens- und Konfliktarbeit“* ausführlicher diskutiert (Pastoors 2017).

²⁴ Er benennt die große Rollenvielfalt als *Explorer, Forerunner, Reassurer, Convener, Initiator, Advocate, Decoupler, Disengager, Unifier, Aggregator, Consolidator, Ensembler, Empowerer, Envisioner, Fact Finder, Guarantor, Facilitator, Moderator, Legitimizer, Endorser, Enhancer, Developer, Monitor, Verifier, Enforcer, Implementer* und *Reconciler* (Mitchell 2005: 20).

gestalten, Ambiguitäten aushalten und die Gleichzeitigkeit verschiedener Haltungen zulassen (Schultze-Gebhardt 2016: 17).

2.3. SITUATION DER ZFD-FACHKRÄFTE

Ein Einsatz im ZFD ist *„in verschiedener Hinsicht eine große Herausforderung, in der die Friedensfachkräfte vielfältige, sowohl interessante und bereichernde als auch schwierige Erfahrungen sammeln“* (Behboud 2009: 5). Die Vielfalt der oben beschriebenen Tätigkeitsbereiche macht deutlich, dass es sich um höchst anspruchsvolle Tätigkeiten handelt, für die zudem eine große Anzahl von Kompetenzen nötig ist. Um zu verdeutlichen, in welchen Hinsichten die Arbeit Ansprüche an die Fachkräfte stellt und in welcher besonderen Weise internationale Friedens- und Konfliktarbeit herausfordernd ist, werden nun verschiedene Aspekte beleuchtet. Trotz der Spezifika des Feldes gibt es auch Gemeinsamkeiten mit anderen Bereichen. Zum einen ist die Situation der ZFD-Fachkräfte auf Grund der Rahmenbedingungen des Einsatzes in mancherlei Hinsicht mit der Lage anderen Personals in der internationalen Zusammenarbeit, Entwicklungszusammenarbeit und Humanitären Hilfe vergleichbar. Zum anderen gibt es viele Parallelen mit der Arbeit in sogenannten ‚helfenden Berufen‘, die in vielen psychosozialen Berufsfeldern in Deutschland und andernorts erforscht wurde (siehe bspw. Gussone & Schiepek 2000). Und zugleich verweben sich diese geteilten Aspekte mit spezifischen Umständen der Friedens- und Konfliktarbeit. Um einen ersten Eindruck von der Situation der ZFD-Fachkräfte zu bekommen, stelle ich zunächst die Besonderheiten des internationalen ZFD-Einsatzes vor, gehe auf die unterschiedliche Situierung der FK ein, die ihre Situation jeweils individuell prägt, und erläutere schließlich mögliche Auswirkungen, die sich aus diesem Zusammenspiel ergeben können.

Besonderheiten eines ZFD-Einsatzes – externe Dimensionen

Der Arbeit der Fachkräfte bringt einige Besonderheiten mit sich, die in den äußeren Umständen und der Art der Tätigkeit begründet sind. Im Folgenden stelle ich einige dieser externen Dimensionen vor, ohne dass die Reihenfolge eine Rangfolge, Kausalität oder den Anspruch auf Vollständigkeit suggerieren soll.

Mit der Konzeption des ZFD ist verbunden, dass die Arbeit in Gewaltkonflikt- und Nachkriegsregionen stattfindet (*„working in conflict“*), was oft mit anhaltend hohen Belastungen für die Bevölkerung – Gewalt, Armut, Unsicherheit usw. – sowie instabilen und sich schnell verändernden Verhältnissen einhergeht (Burba & Stanzel 2015: 222). Die FK sind allein durch ihre Anwesenheit direkt und indirekt mit Leid, Ungerechtigkeit und Gewalt konfrontiert.

Zugleich befinden sich die FK nicht nur an konfliktträchtigen Orten, sondern arbeiten auch explizit an Konfliktthemen und mit Konfliktakteur*innen, was als *„working on conflict“* bezeichnet wird (Konsortium ZFD 2008: 1). Die komplexen Konfliktlagen bergen oft große Herausforderungen für die Arbeit, denn alle Tätigkeiten müssen konfliktensibel gestaltet sein und sich an den *Do-No-Harm*-Prinzipien ausrichten, um nicht konfliktverschärfend zu wirken (Konsortium ZFD 2014b: 97f.).

Darüber wirkt sich die Arbeit mit Konflikten in besonderer Weise emotional und psychisch aus (Tullio 2005: 125ff.). Evers fasst die entsprechenden Aspekte zusammen, die in vielen Berichten von ZFD-FK wiederkehren und mit der Arbeit in und an Konflikten einhergehen:

„[...] die Gefährdung, aber auch die Notwendigkeit der Arbeit; das undurchsichtige, manchmal absurde Nebeneinander von Normalität und Gewalt, oft auch in der Mentalität der Menschen; die zähe Mühsal der Arbeit, bei der die Erfolge oft erst im Rückblick auf jahrelange Geduld sichtbar werden; und die notwendige Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz, zwischen Begeisterung und burn out, mit der die entsandten Friedensfachkräfte ihren mehrjährigen Projekteinsatz erleben“ (Evers 2007: 141).

Im letzten Punkt wird die zeitliche Komponente des Einsatzes erwähnt, die ebenfalls ein Wirkfaktor ist: Der mehrjähriger Einsatz kann für die FK einerseits lang, andererseits kurz erscheinen. In jedem Fall ist der ZFD immer ein Dienst auf Zeit (Konsortium ZFD 2014c: 2). Die Arbeit in einem Projekt ist meist auf zwei bis drei Jahre befristet und kann ein-, bis zweimal verlängert werden. Die Projekte müssen immer neu konzipiert und beantragt werden und sind mit den typischen Nebenwirkungen von Projektarbeit verbunden, die immer zeitlich begrenzt ist, auch wenn die realen Prozesse – gerade in der Friedensarbeit – viel langfristiger vonstattengehen.

Lokale ZFD-FK sind vielfach auf Grund der eigenen Betroffenheit und ihrer Tätigkeit in der Konfliktbearbeitung besonders vulnerabel. Sie setzen sich für Frieden im eigenen Land ein und werden dauerhaft von der Konfliktsituation beeinflusst,

auch wenn die Projektverträge enden. Der Dienst kann auch für sie mit einem regionalen Ortswechsel und viel Neuem verbunden sein. Sowohl in einem internationalen Projektteam als auch mit einer Vielzahl an Kooperationspartner*innen erleben sie interkulturelle Begegnungen und sie sind häufig mit Fragen der Zugehörigkeit befasst (Becker et al. 2018: 32). Als lokale Counterparts haben sie im ZFD häufig die Aufgabe, die internationale ZFD-FK bei der kulturellen Orientierung und sozialen Integration zu unterstützen.

Internationale FK, die sich für die Arbeit im ZFD entscheiden, leben und arbeiten in dieser Zeit in einem Land, das in der Regel nicht ihr bisheriger Lebensmittelpunkt gewesen ist. Damit geht einher, dass in dieser anderen Umgebung vieles für sie neu und zugleich vieles Bekannte nicht vor Ort ist, sodass sie sich in vielfacher Weise neu einfinden und anpassen bzw. neue Strukturen aufbauen müssen – seien es Sprachkompetenzen, soziale Kontakte, Orientierung in Kultur und Alltag etc. (Burba & Stanzel 2015: 219). Sie sind dabei mit vielen interkulturellen Herausforderungen konfrontiert, die sowohl ihr berufliches als auch privates Leben betreffen.

Die Anwesenheit der internationalen ZFD-FK im Land ist primär „über die Projektstätigkeit bestimmt“ und soziale Kontakte entstehen zunächst vor allem über die Arbeitszusammenhänge (Freitag et al. 2002: 73). Häufig sind die FK in bestehende lokale PO integriert, arbeiten dann oft als einzige ZFD-FK in ihrem speziellen Projekt. Manchmal sind sie die einzige internationale FK in der Region und ihre ZFD-Kolleg*innen und andere berufliche Bezugspersonen sind weit (z B. in der Hauptstadt). Für FK, die im Team arbeiten, stellt dieses häufig die wichtigste soziale Einheit während des Einsatzes dar (Schwarz 2009: 41f.), FK ohne Team müssen sich ihre sozialen Bezüge oft erst erarbeiten. Unabhängig davon, welche sozialen Kontakte die FK vor Ort intensivieren, ist häufig eine starke Vermischung von Berufs- und Privatleben zu beobachten (pbi 2005: 24).

Darüber hinaus hat sich in der Darstellung der Handlungsfelder und Arbeitsansätze bereits gezeigt, dass die FK im ZFD vielfältige und anspruchsvolle Tätigkeiten ausüben, die viele Kompetenzen erfordern. Eine Reihe von komplexen Aufgaben, die an sich schon herausfordernd sind, kommt in vielen ZFD-Stellen zusammen. Zudem gehen sie oft mit sehr diversen Erwartungen und Wünschen an ihre Rolle einher, die oft unrealistisch oder widersprüchlich sind (Düé 2015: 14f.; Wünsche & Döhne 2003: 23). Sowohl die TO, die PO und andere Kooperationspartner*innen als auch

die geldgebenden Institutionen und nicht zuletzt die FK selbst statten die FK mit unterschiedlichen Mandaten²⁵ aus, denen sich eine FK ausgesetzt sieht und mit denen sie umgehen muss (Freitag et al. 2002: 33; WFD 2015: 5). Die Dreiecksverträge und verschiedenen Einbindungsformen der FK führen zu einer komplexen und vielschichtigen Situation, die oft mit Fragen der Solidarität, Loyalität und Zugehörigkeit verbunden sind (Smidoda 2005: 27f.).

Ein weiterer Aspekt der Arbeit ist, dass ZFD-FK immer mit Personen zusammenarbeiten, die in die Konflikte in irgendeiner Weise involviert oder davon betroffen sind, und häufig haben sie auch Kontakt mit Menschen, die stark belastet oder traumatisiert sind (Wünsche & Döhne 2003: 23). Eventuell werden FK auch direkt Zeug*innen von Gewalt oder erleben selbst traumatische Ereignisse wie Unfälle, schwere Krankheiten, Überfälle oder Anschläge (EED & Wünsche 2005; Jones Bosse 2002).

Als weitere Besonderheit – gerade im Vergleich zu anderen helfenden Berufsfeldern – kann erwähnt werden, dass die Friedens- und Konfliktarbeit keine eigene Profession ist, sodass es auch keine einschlägige berufliche Qualifizierung und einheitlichen Kompetenzrahmen für die Tätigkeit gibt.²⁶ Die Fachkräfte sind *„danach auszuwählen, welche spezifische Anforderung eine Konfliktsituation stellt und welchen konkreten Bedarf die Partnerorganisation hat“* (Konsortium ZFD 2008). Es gibt zwar

²⁵ In der Sozialen Arbeit gibt es das Konzept des ‚doppelten bzw. mehrfachen Mandats‘, das die verschiedenen Aufträge und Erwartungen beschreibt, die Gesellschaft, Adressat*innen der Hilfe, geldgebende Institutionen, die Hilfe ausführenden Organisation, die Fachkräfte selbst und weitere Akteur*innen an die Fachkräfte und ihre Arbeit haben. Die Auseinandersetzung geht mit der Frage einher, wessen Interessen die Soziale Arbeit vertritt. Sie wirft einerseits kritische Machtfragen auf und dient andererseits der Auseinandersetzung mit unauflösbaren Spannungsfeldern, die bewusst gemacht werden müssen, um einen Umgang damit zu finden und die fortdauernde Aushandlung konstruktiv zu nutzen (siehe hierzu Staub-Bernasconi 2018).

²⁶ Durch die Etablierung der Studiengänge in Friedens- und Konfliktforschung gibt es Entwicklungen in diese Richtung, jedoch sind die Studiengänge in der Regel forschungsorientiert und weniger auf praktische Kompetenzen der Konfliktbearbeitung ausgelegt als es die Weiterbildungskurse der Praxisakteur*innen sind (Burba & Stanzel 2015; Schweitzer 2009). Auf der Homepage des Zivilen Friedensdienstes wird auf die unterschiedlichen Qualifizierungsoptionen verwiesen: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/de/qualifizierung> [20.03.2020].

einen umfangreichen Katalog an Auswahlkriterien, nach dem bestimmte Grundkompetenzen gegeben sein müssen, aber je nach Projektfokus werden unterschiedliche berufliche Hintergründe gesucht und die FK werden dann durch einige Wochen bis Monate Vorbereitungszeit mit Ansätzen von Konfliktbearbeitung und anderen Themen vertraut gemacht und projektspezifisch vorbereitet (Sell 2006: 22ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Besonderheit eines ZFD-Einsatzes durch viele äußere Faktoren geprägt ist. *„Die Anforderungen des Arbeitsumfelds sind hoch: Leben und Arbeiten in einem internationalen Team, Angst- und Stressbewältigung, ein enormes Arbeitspensum, das Zurückstellen individueller Bedürfnisse, die psychische Belastung, die die Arbeit in einem Krisengebiet mit sich bringt“* (Schwarz 2009: 4). Wenngleich das Zitat auf die belastenden Seiten der Arbeitsumstände fokussiert, wird hier zugleich die Vielzahl und Verwobenheit der situationsbedingten Faktoren offensichtlich, die auf die FK wirken. Diese Besonderheiten, die mit dem ZFD-Einsatz einhergehen, verbinden sich in jedem Einzelfall zu einer spezifischen Situation, die nicht nur durch die jeweilige Kombination der beschriebenen Einflüsse geprägt ist, sondern auch durch die Unterschiedlichkeit und Individualität der Fachkräfte selbst. Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen, um die Wechselwirkungen zu erläutern.

Unterschiedlichkeit der Fachkräfte – interne Dimensionen

Diese externen Einflüsse können sich auf die einzelnen FK in unterschiedlicher Weise auswirken, da jede Person anders ist und andere Möglichkeiten hat, mit der Situation umzugehen. Alle individuellen Faktoren, die eine FK mitbringt, sorgen dafür, dass sich die externen Einflüsse unterschiedlich auf sie auswirken können. Einige Eigenschaften, Hintergründe oder Positionierungen können sich stärkend und schützend auswirken, andere können zu Risiken beitragen. Die internen und externen Dimensionen wirken in der jeweiligen Konstellation zusammen und sorgen dafür, dass die Situation jeder FK einzigartig ist. Ein paar der individuellen Aspekte werden im Folgenden erläutert, um einen Eindruck von den unterschiedlichen Situationen der FK – trotz der möglichen Gemeinsamkeiten der Kontextbedingungen des ZFD-Einsatzes – zu vermitteln.

Alle Dimensionen, die grundsätzlich in jeder Situation auf unterschiedliche Weise wirkmächtig sind – beispielsweise soziale Differenzkategorien und Positionierungen durch Alter, Geschlecht, Nationalität etc., aber auch Vorerfahrungen, Erkrankungen oder die eigenen Werte, Überzeugungen und Motivationen – wirken sich darauf aus, wie die FK ihre Situation erleben und die externen Gegebenheiten der Situation sich auf sie auswirken. In vieler Hinsicht geht es um damit einhergehende, unterschiedliche Ressourcen, die es den Menschen ermöglichen, die Lebenssituation zu bewältigen. Zwei Faktoren, die im ZFD-Kontext besonders bedeutsam sind, werden exemplarisch vorgestellt.

Beispielsweise stellen soziale Beziehungen eine wichtige Ressource dar. Manche FK reisen mit Angehörigen aus, andere allein. Wenn die nahestehenden Bezugspersonen weit weg sind und der Kontakt darüber hinaus noch durch schlechte Telefon- und Internetverbindungen erschwert wird, fehlt oftmals eine wichtige soziale Ressource oder ist stark eingeschränkt. Das kann zu Isolation und Einsamkeit führen (Freitag et al. 2002: 73). Wenn sie zuvor bereits in dem Land gelebt oder aus anderen Gründen Vorkenntnisse und Verbindungen und daher bereits Kontakte vor Ort haben und auf Strukturen zurückgreifen können, profitieren sie von dieser Ressource und ihre soziale Situation sieht dann ganz anders aus, als wenn sie sie sich neu einfinden müssen.

Eine andere wichtige Ressource liegt in der Sprachkompetenz – nicht zuletzt weil *„zwischenmenschliche Kommunikation [...] der entscheidende Weg [ist], über den ZFD-Fachkräfte wirksam sind“* (Konsortium ZFD 2014b: 119). Wenn gute Sprachkenntnisse vorhanden sind, die FK durch Kurse, Materialien, ausreichende Lerngelegenheiten und passende Unterstützung beim Erlernen und Vertiefen der Sprache hat, kann sie sogar Freude an der neuen Herausforderung haben. Wenn hingegen solche Mittel fehlen und die mangelnde Sprachkompetenz ein großes Hindernis in der Arbeit und Beziehungsgestaltung darstellt, kann es sein, dass die Situation zur Belastung wird, die negative Folgen für die FK und die Arbeit sich bringt.

Es zeigt sich, dass viele verschiedene Aspekte die Situation der FK beeinflussen, und dabei nicht nur die äußeren Bedingungen, sondern auch in vielfacher Hinsicht die individuellen Dimensionen und speziell die persönlichen und sozialen Ressourcen, die einer Person zur Verfügung stehen.

Mögliche Auswirkungen

Nicht nur auf Grund dieser verschiedenen Positionierungen und Ressourcen, sondern auch durch ihr je unterschiedliches Zusammentreffen, wirken sich die internen und externen Dimensionen schließlich in verschiedener Weise auf die FK aus. Welche Folgen die Besonderheiten des Einsatzes im Zusammenspiel mit den jeweils zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten haben, ist individuell verschieden und kann sich zudem stetig verändern.

Für manche FK können die Gegebenheiten vor Ort interessant und die daraus entstehenden Anforderungen anregend sein. Einige Faktoren mögen Herausforderungen darstellen oder mit sich bringen, aber wenn den FK genügend passende Ressourcen zur Verfügung stehen und sie die anspruchsvollen Situationen und Aspekte meistern können, müssen diese keine negativen Belastungen für sie darstellen. Die Beanspruchungen können als neutral oder sogar positiv wahrgenommen werden, wenn beispielsweise die Abwechslung und die Lerngelegenheiten im Vordergrund stehen. *„Das praktische Handeln und Problemlösen wird zum zentralen Lernfeld. Die komplexen Arbeitsaufgaben und Herausforderungen bieten vielfältige Lerngelegenheiten“* (AGdD & Schrader 2017: 109). Erst durch die Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen können Menschen bestimmte Fähigkeiten entwickeln, Erkenntnisse gewinnen oder Chancen entdecken. Dies gilt es zu betonen, wenngleich die Risiken und Gefahren häufig mehr Beachtung finden.

Denn der ZFD-Einsatz kann für die FK belastend sein. Der Dienst kann mit alltäglichem, Stück für Stück akkumulierten, negativen Stress einhergehen und zudem noch mit besonderem Stress nach kritischen Ereignissen zusammenlaufen (Jones et al. 2006). Neben körperlichen Belastungen und Gefährdungen, die bei der Arbeit in Gewaltkontexten ins Auge fallen, kann der Einsatz eine starke emotionale und mentale Belastung mit sich bringen und auch psychische Erkrankungen, wie Depression, Angstzustände, (sekundäre/indirekte) Traumatisierung oder Burnout zur Folge haben (EED & Wünsche 2005). Eine FK schildert in Bezug zur Notwendigkeit von Elementen zur Selbstfürsorge in den Vorbereitungskursen, dass sie selbst *„in der Praxis vor Ort stets am Rande des ‚Burnouts‘“* stand (Maier-Witt 2005: 31). Frustration, Kraftlosigkeit, Apathie, Konzentrationsprobleme, mangelnde Flexibilität und die Unfähigkeit, zu bewerten und Entscheidungen zu treffen, können mit dem beeinträchtigten psychischen Zustand einhergehen (pbi 2005: 17). Die betroffenen

Personen werden möglicherweise ängstlicher, verletzbarer oder reizbarer oder bilden einen emotionalen Schutzwall um sich, was zu Verbitterung und Zynismus führen kann (Litsch & Novoa 2002: 47). Schwierige Coping-Strategien wie hohe Risikobereitschaft und riskantes Verhalten in Bezug auf Alkohol, Autofahren etc. können hinzukommen (Henke & Nashat 2014: 30). Diese Aspekte können sich gegenseitig verstärken und die Situation verschärfen:

„Der tatsächliche Grad an Belastung wird nicht mehr wahrgenommen und es wird nicht rechtzeitig für Entlastung gesorgt. Solche Bedingungen und Erfahrungen vermindern die Stressresistenz, das heißt, sie erhöhen das Risiko für berufliches Burnout und machen verwundbarer für zusätzliche Belastungen“ (Wünsche & Döhne 1999, zit. nach Behboud 2009: 17).

Es zeigt sich, dass sich die möglichen, negativen Folgen ebenfalls aus verschiedenen Facetten zusammensetzen, die sich gegenseitig verstärken oder nach und nach entwickeln können. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Auswirkungen auf die FK sehr unterschiedlich sein können und ein Bewusstsein für die Risiken auf jeden Fall notwendig ist, wenngleich die Folgen so heterogen wie die zuvor beschriebenen situationsbedingten und individuellen Faktoren sein können.

Schlussfolgerungen für die Personalbegleitung

Die Tätigkeit im ZFD bringt gewisse Besonderheiten mit sich, die mit der individuellen Lage der jeweiligen FK zusammentreffen. Die spezifische Verbindung von externen und internen Dimensionen wirkt sich in unterschiedlicher Weise auf die FK aus.

Insbesondere aus dem Bewusstsein über die möglichen Gefahren und negativen Auswirkungen, die mit dem Dienst einhergehen können, erwächst bei den entsendenden bzw. vermittelnden Organisationen die *Duty of Care*, was sich auch im ZFD zeigt. *„Ein Engagement sollte auch nur dann begonnen werden, [...] wenn es die Betreuung und Begleitung der in diese schwierige Situation entsandten Fachkräfte sicherzustellen gewillt ist“* (Ries 2005: 34), konstatiert der Leiter einer ZFD-TO und stellt Personalbegleitung damit als Grundvoraussetzung für die Friedens- und Konfliktarbeit des ZFD heraus. Ein weiterer Vertreter des ZFD-Konsortiums hebt die Verantwortung der Organisationen hervor, denn die Fachkräfte *„sind in ihrer Projektarbeit besonderen Belastungen und Risiken ausgesetzt, die sich nicht ausschließlich auf den ZFD beschränken, aber dort im erhöhten Maße auftreten“* (von Borries 2006:

12). Und er schlussfolgert daraus als Konsequenz, dass *Duty of Care* auch in konkrete Maßnahmen zur Unterstützung der FK münden muss:

„Dies bedeutet eine besondere Verantwortung seitens der Trägerorganisationen, präventive, begleitende und notfalls kurative Maßnahmen der Betreuung und Qualifizierung bereitzustellen. Jede Trägerorganisation hat Vorgehensweisen und Instrumente entwickelt, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Beispiele sind Module für Sicherheit und Umgang mit Belastungssituationen und traumatisierten Personen, verschiedene Supervisionsformen für die Fachkräfte sowie ein Debriefing nach dem Einsatz“ (von Borries 2006: 12).

Es wird deutlich, dass die Notwendigkeit der psychosozialen Personalbegleitung gesehen wird und die ZFD-Organisationen dabei bereits Schritte gegangen sind – was im nächsten Kapitel näher betrachtet wird.

3. PSYCHOSOZIALE PERSONALBEGLEITUNG – DER FORSCHUNGSSTAND

Nachdem nun das Feld des Zivilen Friedensdienstes und die Situation der ZFD-Fachkräfte vorgestellt wurde, soll im Folgenden erläutert werden, was psychosoziale Personalbegleitung ist und der Forschungsstand dargelegt werden. Zu Beginn steht ein Kapitel, das erklärt, weshalb ich mich für ‚psychosoziale Personalbegleitung‘ als konzeptionellen und begrifflichen Rahmen entschieden habe, und das Überschneidungen und Abgrenzungen zu anderen Begriffen und Konzepten verdeutlicht (3.1.). Da für die Fragestellung dieser Arbeit verschiedene Literaturbestände interessant sind, stelle ich zuerst den Stand der Forschung (3.2.) und dann den Stand der Praxis (3.3.) zu *Staff Care* in der weiteren internationalen Zusammenarbeit dar. Im Anschluss verengt sich der Blick auf die bisherigen Veröffentlichungen zur Personalbegleitung im ZFD (3.4.), bevor das Kapitel mit einer theoretischen Einordnung verschiedener Zugänge zum Thema (3.5.) und einem Resümee zum Theorieteil endet (3.6.).

3.1. BEGRIFFSVERSTÄNDNISSE, EINORDNUNGEN & ABGRENZUNGEN

Die psychosoziale Personalbegleitung, im englischsprachigen Diskurs der internationalen Zusammenarbeit *Staff Care*²⁷ genannt, umfasst die Fürsorgebemühungen der Organisation um das Wohlergehen und die Gesundheit der Mitarbeitenden. Wird der Begriff ‚*Psychosoziale Personalbegleitung*‘ in seine drei Bestandteile zerlegt, wird der Fokus verständlich: Einerseits geht es hinsichtlich des *Personal*-Aspekts um den Arbeitskontext, sodass Menschen in ihrer beruflichen Rolle als Mitarbeitende

²⁷ Im weiteren Verlauf der Arbeit verwende ich den englischen Begriff *Staff Care* vor allem in Bezug auf den Diskurs in der internationalen Zusammenarbeit und den deutschen Terminus ‚Psychosoziale Personalbegleitung‘ – in seiner spezifischen, zusammengesetzten Form – im spezifischen Kontext des ZFD. Da ich aber in deutscher Sprache an vielen Stellen über englische Literatur schreibe, nutze ich die Einzelbegriffe ‚Personalbegleitung‘, ‚Begleitelement‘, ‚Begleitmaßnahmen‘ etc. auch in den Kapiteln, in denen ich den Stand der Forschung und Praxis der internationalen Zusammenarbeit vorstelle.

im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Der *Begleitungsbegriff* zeigt, dass es nicht um alleinige Fragen der Qualifizierung und Vorbereitung im Vorfeld oder Aspekte der Nachsorge und Reintegration geht, sondern dass der gesamte Arbeitszyklus mit der Zeit vor, während und nach dem Dienst gemeint ist. Das ‚*Psychosoziale*‘ verdeutlicht, dass nicht allein die körperliche Gesundheit oder die physische Sicherheit im Vordergrund stehen, sondern es um einen ganzheitlichen Ansatz der Personalbegleitung geht, der innere und äußere Faktoren einbezieht. Eine genauere Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten erfolgt im weiteren Verlauf des Kapitels.

Sowohl im englischsprachigen als auch im deutschsprachigen Raum gibt es diverse Diskursstränge, die für die psychosoziale Personalbegleitung relevant sind. Die Begriffe sind nicht einheitlich und es gibt verschiedene Konzepte und Diskurse, die sich zwar überlappen, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte setzen bzw. aus verschiedenen Blickrichtungen und Feldern auf das Thema blicken.

‚*Staff Care*‘ deckt sich am stärksten mit dem, was in dieser Arbeit unter ‚psychosozialer Personalbegleitung‘ verstanden wird und wird zudem in den Praxisliteratur der internationalen Zusammenarbeit und der internationalen Forschung häufig verwandt. Dennoch ist auch ‚*Staff Care*‘ nicht überall gängig, sondern es wird auch von ‚*Staff Support*‘, ‚*Staff Welfare*‘, ‚*Mental Health and Psychosocial Support for Staff*‘, von Maßnahmen zur Förderung des ‚*Staff Wellbeing*‘ zur Umsetzung der ‚*Duty of Care*‘ oder von organisationaler Unterstützung der ‚*Self Care*‘ gesprochen.

Auch im deutschsprachigen Raum hat sich noch kein einheitlicher Begriff etabliert. Aus verschiedenen disziplinären Zugängen und Handlungsfeldern werden unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund gestellt und betrachtet. Auch hier wird über ‚Selbst(für)sorge im Arbeitskontext‘ und ‚psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung für Mitarbeitende‘ diskutiert oder ‚Mitarbeiterfürsorge‘, ‚Personalfürsorge‘ oder ‚Personalbetreuung‘ zum Thema gemacht. Zum Teil werden psychosoziale Angebote auch im Rahmen von ‚Betrieblicher Sozialer Arbeit‘, ‚Personalentwicklung‘, ‚Betrieblichem Gesundheitsmanagement‘ und ‚Organisationsentwicklung und Organisationskultur‘ eingebettet.

Um zu ergründen, wie psychosoziale Personalbegleitung in Verbindung zu diesen anderen Begriffen und Konzepten steht und wie sie sich davon unterscheidet, werden im Folgenden die Wichtigsten vorgestellt, eingeordnet und abgegrenzt.

3.1.1. Begleitung – statt Fürsorge oder Betreuung

Im deutschsprachigen Bereich bieten sich die Begriffe ‚Personalbetreuung‘, ‚Personalfürsorge‘ und ‚Mitarbeiterfürsorge‘²⁸ für eine Übersetzung des Begriffs *Staff Care* an, die jedoch alle nicht klar definiert sind oder uneinheitlich bzw. nur in bestimmten Fachdiskursen benutzt werden. ‚Personalbetreuung‘ ist ein Begriff der Betriebswirtschaft, der vor allem die Dienstleistungsfunktion des Personalwesens beschreibt und oft als Oberbegriff für alle Maßnahmen und Leistungen genutzt wird, die über den Lohn hinausgehen. ‚Personalfürsorge‘ wird hauptsächlich im Bereich von Verwaltung, Betriebswirtschaft und Recht verwandt und in Bezug auf Versorgungsansprüche, Beihilfesysteme und Versicherungen genutzt – beschäftigt sich also größtenteils mit der materiellen Versorgung des Personals. Der Begriff ‚Mitarbeiterfürsorge‘ wird zwar häufiger im Kontext psychosozialer Thematiken, z. B. in der Traumapädagogik und im Gesundheitsbereich verwendet, ist jedoch noch seltener in Publikationen zu finden.

Hilfreich ist, dass bei diesen Begriffen klar eingegrenzt wird, welche Personen-Gruppe im Mittelpunkt steht (Mitarbeitende, Personal) und dass es um den Kontext von Erwerbsarbeit geht. Allerdings werden ‚Betreuung‘ und ‚Fürsorge‘ als pädagogische Fachbegriffe anders verstanden und bringen jeweils eine eigene Diskurswelt mit sich.²⁹ Beide Konzepte stellen in den Mittelpunkt, dass sich eine Person um eine

²⁸ Der Begriff wird in den bestehenden Publikationen nicht geschlechtergerecht, sondern nur in der männlichen Form genutzt und der Terminus ‚Mitarbeitendenfürsorge‘ wird gar nicht verwandt.

²⁹ Besonders relevant und weitreichend sind die Diskurse um ‚Care‘, worunter Tätigkeiten des (Für-)Sorgens und Sich-Kümmerns im privaten und beruflichen Bereich zusammengefasst werden, bei denen die Beziehungsebene im Vordergrund steht. Besonders die Bereiche der Pflege, Erziehung, Hausarbeit, Bildung, Beratung und Sozialen Arbeit sind klassische Beispiele für *Care*-Arbeit. Gleichzeitig kann *Care* als eine verantwortliche und fürsorgliche Haltung verstanden werden und *Care*-ethische Diskurse wie die ‚Ethik der Achtsamkeit‘ lenken die Aufmerksamkeit auf die moralischen Dimensionen, die mit der Fürsorge einhergehen (Conradi 2001; Conradi & Vosman 2016).

Feministische Beiträge haben zunächst Reproduktionsarbeit, also Haus- und Familienarbeit, thematisiert und dann mit *Care* den Blick geweitet, weil es mit dem Begriff möglich ist, sowohl unbezahlte als auch bezahlte Bereiche der *Care*-Arbeit in den Blick zu nehmen und auf die zentrale Bedeutung all dieser Tätigkeiten hinzuweisen, ohne die Leben nicht möglich wäre (siehe hierzu u.a. Brückner 2010; Winkler 2015). Einen guten Überblick über die diversen Diskursstränge der *Care*-Debatte geben bspw. die Dissertationen von Thelen und

andere kümmert. Häufig geht dies mit einer Hilfsbedürftigkeit einher, die das Handeln von Externen nötig macht. Im Gegensatz zu den Begriffen ‚Betreuung‘ und ‚Fürsorge‘ drückt ‚Begleitung‘ eine Haltung aus, welche die begleiteten Personen in ihrer Eigenständigkeit und Souveränität anerkennt, sie nicht zu abhängigen Hilfeempfänger*innen macht, sondern in ihren eigenen Bemühungen stützt und stärkt.³⁰ Weil darüber hinaus im Kontext der Personalbegleitung auch *Peer-Support*-Elemente einbezogen werden, wird für die vorliegende Arbeit der Begriff der Begleitung gegenüber den anderen möglichen Begriffen präferiert.

Stöckinger, die den Stand der Forschung umfänglich aufarbeiten (Stöckinger 2020; Thelen 2014).

Der englische Begriff ermöglicht, verschiedene Dimensionen zu beleuchten, da sowohl das ‚*Caring about*‘ (das Wahrnehmen von Bedürfnissen und die mental-emotionale Dimension des sich Sorgens), als auch das ‚*Taking care of*‘ bzw. ‚*Caring for*‘ (die aktive Verantwortungsübernahme und die Handlungen) einbezogen werden und zudem die Akte des ‚*Care-Givings*‘, des ‚*Care-Receivings*‘ sowie die kooperative Form des ‚*Caring with*‘ Betrachtung erfahren (Fisher & Tronto 1990; Tronto 2017).

Auch wenn die *Care*-Debatten besonders die Geschlechterdimensionen, die soziale Ungleichheit sowie die soziale und ökonomische Bedeutung von *Care*-Arbeit – auch im Kontext von Demokratie und Wohlfahrtsstaat – betonen, wird das Verständnis von *Care* immer stärker geweitet, sodass neben der Fürsorge für andere Menschen auch die Sorge für sich selbst sowie die Fürsorge für den Planeten und andere Lebewesen miteinbezogen werden können (Gerhard & Klinger 2013; Klinger 2014).

Fisher und Tronto fassen dieses Verständnis in ihrer *Care*-Definition zusammen: „*On the most general level, we suggest caring be viewed as a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our ›world‹ so that we may live in it as well as possible. That world includes our bodies, our selves, and our environment, all of which we seek to interweave in a complex, life-sustaining web*“ (Fisher & Tronto 1990: 40).

Vor dem Hintergrund dieser Definition und Diskurslandschaft ist auch *Care* als Teilbegriff meines Titels zu verstehen, da insbesondere die ‚*Culture of Care*‘ auf dieses umfassende Verständnis rekurriert.

³⁰ So wird der Begriff ‚Begleitung‘ beispielsweise häufig im Feld der Trauerbegleitung genutzt, um die Abgrenzung von therapeutischen Verfahren deutlich zu machen und aufzuzeigen, dass Trauer zunächst nichts Pathologisches ist und die Trauer-Arbeit und -Bewältigung primär von der Trauernden selbst geleistet wird und die Begleitperson lediglich dabei unterstützt (siehe hierzu bspw. Diebold 2013: 54f.).

3.1.2. *Duty of Care* als Legitimation

Häufig wird die Notwendigkeit von *Staff Care* mit der *Duty of Care* begründet, der Fürsorgepflicht, die arbeitgebende Organisationen für ihre Mitarbeitenden haben. Der Begriff taucht in Publikationen aus Wissenschaft und Praxis immer wieder auf und wird unterschiedlich genutzt:

“The term ‘duty of care’ can have two meanings: on the one hand, it is a moral duty owed to someone, and on the other, it is a legal obligation. These are not mutually exclusive, however, and need not be contradictory: on the contrary, there will most likely be some overlap between them. In general, organisations are concerned with both moral and legal dimensions in the treatment of their staff” (Merkelbach 2017: 9).

Wenn sie als rechtliche Verpflichtung verstanden wird, geht es vor allem darum, dass bei Handlungen oder Unterlassungen, die ein vernünftigerweise vorhersehbares Risiko für andere darstellen, ein Standard angemessener Sorgfalt eingehalten wird (Merkelbach 2017: 34). Der Blick richtet sich auf Prävention und Vermeidung von Risiken bzw. auf die Abmilderung von schädlichen Folgen. Gleichzeitig spielt auch die Frage nach juristischer Verantwortung und Absicherung vor rechtlichen Ansprüchen eine Rolle (Porter & Emmens 2009: 43). Als moralische Verantwortung verstanden, geht *Duty of Care* darüber hinaus und fragt danach, wie Gesundheit und Wohlergehen erhalten und ganzheitlich gefördert werden können, auch jenseits von Risiken und Rechtsansprüchen (Min-Harris 2011: 49).

Der Diskurs um *Duty of Care* zeigt, dass zunächst im Mittelpunkt steht, wie viel Verantwortung die Arbeitgeber*innen für die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeitenden haben und im zweiten Schritt danach gefragt wird, wie sich dies ausdrückt und wie es umgesetzt wird. Aus diesem Grund ist die *Duty of Care* eine Motivation für psychosoziale Personalbegleitung, kann jedoch nicht damit gleichgesetzt werden.

3.1.3. *Staff Care* im Unterschied zu *Self Care*

Aber nicht immer ist schon eindeutig, dass die Verantwortung bei der Organisation liegt. Psychosoziale Personalbegleitung bzw. *Staff Care* muss deshalb auch in Wechselwirkung und Unterscheidung vom individuumszentrierten Begriff der *Self Care* bzw. Selbst(für)sorge verstanden werden. Eine verbreitete Definition macht deutlich, dass *Staff Care* und *Self Care* oft zusammengedacht werden – ohne dass ihr

Verhältnis ausreichend kritisch reflektiert wird: *„Staff care refers to self-care and institutional responses to stress among humanitarian workers in particularly difficult and stressful environments”* (InterAction 2008; zit. nach Welton-Mitchell 2013: 23). Doch auch wenn *Staff Care* die Förderung von *Self Care* umfasst, kann sie sich nicht darin erschöpfen und die Bemühungen dem Individuum überlassen. Eine Reduktion auf Selbstfürsorge beinhaltet nicht nur eine Beschränkung, sondern auch die Gefahr, dass damit auch die Verantwortung allein auf den Schultern der Mitarbeitenden lastet:

*„Auf organisationaler Ebene und seitens der Geber wird die Mitarbeiterfürsorge bisher noch nicht als Priorität oder Notwendigkeit erachtet. Liegt die Verantwortung für den Erhalt der Psychohygiene ausschließlich auf den Mitarbeiter*innen einer Organisation, kann dies zu zusätzlicher Belastung und dem Erleben von Kontrollverlust führen“* (GIZ 2018: 38).

Es zeigt sich, dass *Staff Care* nicht mit *Self Care* gleichgesetzt werden kann, sondern ein Ausdruck der organisationalen Verantwortung für die Mitarbeitenden ist und daher über Selbstfürsorge hinausgeht.

3.1.4. Der psychosoziale Ansatz

Ein weiterer Aspekt der psychosozialen Personalbegleitung, der näherer Erläuterung bedarf, ist der des ‚Psychosozialen‘. Der Begriff ‚psychosozial‘ beschreibt die Wechselwirkungen zwischen Individuen und ihrer Umwelt, zwischen inneren und äußeren Prozessen und Faktoren. Dabei werden diverse Ebenen mit einbezogen, um ein ganzheitliches Verständnis zu ermöglichen:

„‘Psycho‘ bezieht sich auf die Psyche oder auch ‚die Seele‘ eines Menschen. Es geht um Inneres, um Gefühle, Gedanken, Wünsche, Glauben und Werte und darum, wie wir über uns selber denken und wie wir die Beziehungen zu anderen wahrnehmen. ‚Sozial‘ bezieht sich auf die Beziehungen und die Umwelt eines Individuums und beinhaltet einerseits die materielle Realität und andererseits den gesamten soziokulturellen Kontext, vom komplexen Beziehungsnetz, in dem die Menschen leben, über die vielfältige kulturelle Produktion, bis hin zum Gemeinwesen und zum Staat. Das Innere (Psycho) und das Äussere (Sozial) beeinflussen sich gegenseitig. Bei ‚psychosozial‘ geht es also um die Befindlichkeit von Individuen im Verhältnis zu ihrer Umwelt“ (Becker & Weyermann 2006: 12).

Im Fokus des psychosozialen Ansatzes steht damit das Interesse, die Dynamik und Verknüpfung zwischen individuellen und sozialen Dimensionen der Realität zu verstehen und bearbeiten zu können (Becker & Weyermann 2006: 13). Der Begriff wird zudem zur Beschreibung von speziellen Tätigkeitsfeldern genutzt und in der IZ werden vor allem jene Projekte als explizit psychosozial bezeichnet, in denen die psychische Gesundheit der Zielgruppe im Mittelpunkt steht. Darüber hinaus haben alle Arbeiten, Projekte und Kontexte psychosoziale Dimensionen, die mit dieser theoretischen Brille sichtbar gemacht werden können (Becker et al. 2013: 8). Dadurch rücken auch Fragen nach organisationalen Strukturen und Prozessen in den Blick und es stellt sich die Frage nach dem Wohlergehen und der Unterstützung für die Mitarbeitenden.

Das ‚Psychosoziale‘ ermöglicht eine begriffliche Präzisierung, um klarzustellen, dass es nicht allein um psychologische, soziale, rechtliche oder finanzielle Formen der Unterstützung geht, sondern ein ganzheitlicher Ansatz der Personalbegleitung in den Fokus gerückt wird.

3.1.5. *Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS)*

Projekte, die sich explizit mit der psychischen Gesundheit und dem psychosozialen Wohlergehen von Menschen befassen, werden in der IZ unter dem Arbeitsbereich ‚*Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS)*‘ – zu Deutsch: ‚Psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung‘ – zusammengefasst. Obwohl *MHPSS* nicht auf eine bestimmte Zielgruppe eingegrenzt ist, wird der Begriff hauptsächlich auf die Arbeit mit betroffenen Bevölkerungsgruppen (z. B. in einem Krisengebiet) bezogen, die durch die Maßnahmen der IZ begünstigt werden sollen. Nur wenige Organisationen sprechen von *MHPSS for Staff* und beziehen das Konzept explizit auf Mitarbeitende und Fachkräfte.³¹

³¹ Am ehesten wird es auf ehrenamtliche Helfer*innen, Freiwillige und lokale Ersthelfer*innen und Personal an der Basis angewandt (ICRC 2016, 2018; Snider 2012). Internationale Mitarbeitende und Führungspersonen sind dabei oft nicht miteinbezogen und werden zudem von anderen Zuständigen versorgt. Die einzige Praxispublikation, die explizit *MHPSS for Staff* in den Mittelpunkt stellt, ist vom *UNHCR* herausgegeben worden (Welton-Mitchell 2013). Die Forschungs- und Praxisliteratur zu *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit wird ausführlich in 3.2. und 3.3. dargestellt und eingeordnet.

Der zusammengesetzte Terminus *Mental Health and Psychosocial Support* weist bereits darauf hin, dass er als Oberbegriff für unterschiedliche Maßnahmen und Ansätze fungiert, denen auch unterschiedliche Verständnisse zu Grunde liegen, die sich teilweise sogar widersprechen:

“The composite term mental health and psychosocial support is used [...] to describe any type of local or outside support that aims to protect or promote psychosocial well-being and/or prevent or treat mental disorder. Although the terms mental health and psychosocial support are closely related and overlap, for many aid workers they reflect different, yet complementary, approaches” (IASC 2007: 1f.).

Es geht einerseits um psychische Gesundheit als Gegenstück zu psychischer Erkrankung, andererseits um das weiter gefasste psychosoziale Wohlbefinden bzw. Wohlergehen, das durch interne und externe Faktoren beeinflusst wird und emotionale, kognitive, spirituelle und physische Dimensionen einbezieht (Porter & Emmens 2009: 10) und zudem „stark von Sprache, Kultur und dem gesellschaftlichen Kontext und Wertesystem einer Person ab[hängt]“ (GIZ 2018: 15). Mit dem Begriff MHPSS werden daher alle Maßnahmen und Unterstützungsangebote beschrieben, „die auf Bewahrung und Verbesserung des psychosozialen Wohlbefindens abzielen“ und bestmöglich „ineinandergreifen, um der Vielfalt der Belastungen und Bedarfe gerecht [zu] werden“ (GIZ 2018: 15). Damit versucht der zusammengesetzte Begriff, die Brücke zwischen diesen Bereichen zu schlagen und eine Diversität an Akteur*innen, Ansätzen und Angeboten zusammenzufassen: Im Gesundheitssektor stehen psychologische und medizinisch-psychiatrische Maßnahmen der Behandlung und Versorgung im Vordergrund, wohingegen im Sozial- und Bildungsbereich eine breite Zahl von psychosozialen Präventions- und Unterstützungsleistungen mitgedacht wird, die z. B. auch an Maßnahmen zur Existenzsicherung andocken (IASC 2007: 1f.). *Psychosocial support* ist dabei breiter angelegt und beinhaltet diverse Maßnahmen:

„Unter dem Oberbegriff ‚psychosoziale Unterstützung‘ wird eine Vielzahl von Ansätzen gefasst, die die Widerstandskraft, das psychische Wohlbefinden und die Funktionsfähigkeit von Menschen auf emotionaler, sozialer, spiritueller, kognitiver und Verhaltensebene stärken, ohne auf ein medizinisches Behandlungsmodell zurückzugreifen“ (GIZ 2018: 16).

Letztlich stehen im Kontext von *MHPSS* dennoch hauptsächlich Menschen im Vordergrund, die eine psychische Erkrankung haben oder deren Erkrankung präventiv verhindert werden soll.

Aus diesem Grund kann ‚psychosoziale Personalbegleitung‘ als Teilbereich von *MHPSS* gesehen, jedoch nicht damit gleichgesetzt werden, da die Begleitung allen Mitarbeitenden, unabhängig vom Zustand ihrer psychischen Gesundheit, zu Gute kommen soll.

3.1.6. Betriebliche Soziale Arbeit

Ein ebenfalls mit der psychosozialen Personalbegleitung verwandtes Feld ist die Betriebliche Soziale Arbeit (BSA). BSA bezeichnet das Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit, das sich mit den Mitarbeitenden eines Betriebes bzw. einer Organisation als Zielgruppe befasst. Zum Teil wird auch der Begriff ‚Betriebliche Sozialberatung‘ (BSB) äquivalent dazu genutzt, zugleich werden häufig die Einrichtungen als BSB bezeichnet (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 4). Die BSA ist nicht gesetzlich verankert und meist nicht durch innerbetriebliche Vereinbarungen gesichert, sodass sie vom Wohlwollen und der Bereitschaft der Organisationen abhängig ist (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 12f.). Institutionell wird sie entweder durch externe Dienstleistende angeboten oder ist intern als innerbetriebliche Stabsstelle verankert, was vor allem in größeren Unternehmen der Fall ist (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 5). Die BSA ist von verschiedenen Motiven und Mandaten geleitet: So ist sie einerseits Ausdruck der Fürsorgepflicht der Organisation gegenüber ihren Mitarbeitenden und wird andererseits mit dem wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen begründet (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 26). Der Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit definiert das doppelte Mandat wie folgt: *„Die Betriebliche Sozialarbeit leistet im reaktiven wie im präventiven Bereich einen wesentlichen Beitrag zur Wiederherstellung, Stabilisierung und Förderung von psychosozialer Gesundheit und somit zum Erreichen der Unternehmensziele“* (Engler o. J.: 3). Häufig wird betont, dass das Wohlergehen der Mitarbeitenden auch zum Wohlergehen des Unternehmens beitrage und die BSA beiden Zielsetzungen verpflichtet sei (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 16). Im Rahmen der BSA werden verschiedene Leistungen für unterschiedliche Zielgruppen angeboten, die das gemeinsame Ziel verfolgen, Problemlösungs- und Entwicklungsprozesse anzustoßen und zu unterstützen

(Engler o. J.: 3). Dafür ist sie vor allem beratend und qualifizierend für einzelne Mitarbeitende, für Führungskräfte und Personalverantwortliche oder die gesamte Organisation tätig, indem Beratungsgespräche geführt, Projekte zur psychosozialen Gesundheit entwickelt, Schulungen durchgeführt oder Teamentwicklungsprozesse begleitet werden (Engler o. J.: 4). Häufig sind Konflikte am Arbeitsplatz, psychische Belastungen oder (Sucht-)Erkrankungen Ausgangspunkte für die BSA, es können jedoch unterschiedliche psychosoziale, gesundheitliche, persönliche, familiäre und finanzielle Problemlagen thematisiert werden (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 154ff.). Das Tätigkeitsfeld überschneidet sich mit diversen Arbeitsgebieten und weist Bezugspunkte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, sowie zur Personal-, Team- und Organisationsentwicklung auf (Baumgartner & Sommerfeld 2016: 26f.).

Der Arbeitsbereich der Betrieblichen Sozialarbeit umfasst viele Aspekte der psychosozialen Personalbegleitung. Allerdings befasst sich die BSA primär mit spezifischen Einrichtungen, in denen professionelle Betriebliche Sozialarbeiter*innen mit diesem Tätigkeitsfeld betraut sind, weshalb die Begriffe trotz einiger Überlappungen nicht synonym verwendet werden können.

3.1.7. Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein weiteres Feld, das sich mit psychosozialer Personalbegleitung überschneidet, aber nicht deckungsgleich damit ist. Personalentwicklung kann als Unterstützung von Lernprozessen verstanden werden: Im engeren Sinne werden darunter Abläufe und Strategien zur Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeitenden gefasst, die primär auf individuelle, qualifikatorische und personale Lernprozesse zielen (Sausele-Bayer 2011: 42). Im Weiteren sind auch kollektive (Team) und organisationale Lernprozesse darin einbezogen und es geht um die Schaffung von Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ebenen (Sausele-Bayer 2011: 42f.). Auch wenn sich Personalentwicklung vielfach mit klassischen Fortbildungen befasst, nutzt sie darüber hinaus – auch in der IZ – weitere Formate, die auch in der Personalbegleitung relevant sind: *„Personalentwicklung in der breiten Definition schließt verschiedene Formate und Methoden der Fortbildung ein. [...] Coaching und Supervisionsangebote werden als integraler Teil in der Personalentwicklung eingesetzt“* (Liebig & Wiemann 2008: 3).

Auf den ZFD und die Entsendung über das EhfG lässt sich der Begriff dennoch nur eingeschränkt anwenden, da es sich um einen Dienst auf Zeit handelt. Eine Studie, die sich mit Qualifizierung für den ZFD beschäftigt, konstatiert dazu:

„Hier unterscheiden sich die Dienste wesentlich von den anderen EZ-Organisationen, die zwar auch wie der ZFD zumeist mit befristeten Verträgen arbeiten, aber von ihrem Personal nicht die ‚Reintegration in die heimatliche Berufswelt‘ erwarten, sondern im Gegenteil versuchen, Arbeitnehmer/-innen durch Anschlussverträge vor Ort oder durch Entsendung in andere Regionen zu halten. Dies können die Dienste zumeist nicht leisten, weshalb auch einige der Rückkehrer/-innen ‚mangelnde Berufsperspektiven‘ als einen Hinderungsgrund für eine Neuentsendung benannten. [...] Bei der Frage nach bestehenden Personalentwicklungskonzepten wurde der Autorin auch beinahe durchgängig gesagt, dass dieser Begriff für den Bereich der ED nicht angemessen sei“ (Schweitzer 2009: 31).

Personalentwicklung ist also einerseits nicht passend für das Praxisfeld des ZFD, andererseits legt es den Fokus primär auf Lernprozesse und Fortbildungsmaßnahmen und weniger auf das psychosoziale Wohlergehen und entsprechende Unterstützungsstrukturen, wohingegen die psychosoziale Personalbegleitung beide Bereiche umfasst.

3.1.8. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hingegen *„bezeichnet die systematische Entwicklung von organisatorischen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen mit dem Ziel gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen“* (Neuner 2016: 80). Psychosoziale Personalbegleitung weist mit dieser Definition von BGM große Übereinstimmungen auf.

Das BGM soll gleichermaßen sowohl den Beschäftigten als auch den Organisationen zugutekommen. Es basiert auf den Prinzipien der Prävention und der Salutogenese, fragt daher nach Wegen zur Erhaltung, Förderung und Erzeugung von Gesundheit im Kontext von Arbeit und schließt körperliche, psychische und soziale Gesundheit mit ein (Neuner 2016: 81f.). Partizipation, Integration und Ganzheitlichkeit sind Grundsätze des BGM (BKK o.J.: 8). Wenn es dem ganzheitlichen Ansatz folgt, beschäftigt es sich sowohl mit Rahmenbedingungen der Arbeit, z. B. mit Vision und Leitbild einer Organisation, als auch mit konkreten Handlungsfeldern, zu denen

das BGM Maßnahmen anbieten kann. Dazu können Kommunikationskultur, Führung und Management, Arbeitsorganisation, Konfliktbearbeitung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf genauso gehören wie Qualifizierung, Sozialberatung, Coaching und Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Fitness (Neuner 2016: 82f.). Ein Instrument des BGM ist die Gefährdungsbeurteilung, die auch spezifisch zur Erfassung von psychischen Belastungen durchgeführt werden kann (Hungerland 2016: 406f.). Eine sorgfältige Analyse stellt die Grundlage für die Einführung passender Maßnahmen dar, die auf die realen Bedarfe antworten und bestenfalls auch Ursachen von Belastungen hinterfragen. Als Teil des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung in vielen Ländern – auch in Deutschland – gesetzlich verankert und nimmt die arbeitgebenden Organisationen in die Verantwortung (Hungerland 2016: 406ff.).

Auch wenn Aspekte der Weiterbildung, der Konfliktbearbeitung und auch Coaching Teil des BGM sein können, ist der Gesundheitsbegriff der Dreh- und Angelpunkt des BGM, wohingegen die psychosoziale Personalbegleitung sich nicht darauf beschränkt. Die Konzepte weisen große Schnittmengen auf, die Begriffe können allerdings nicht synonym verwandt werden.

3.1.9. Organisationsentwicklung & Organisationskultur

Die psychosoziale Personalbegleitung kann darüber hinaus nicht mit einzelnen Maßnahmen gleichgesetzt werden, sondern muss im systemischen Zusammenhang der gesamten Organisation und ihrer Strukturen gesehen werden. Das hat auch die „MHPSS in Crisis Situations“-Konferenz 2019 festgestellt:

„Although there is no one size fits all approach, best-practice approaches for staff and volunteer care are founded on proactive, integrated, systematic approaches that address organisational and structural issues, create a supportive and protective organisational culture and include the provision of basic psychosocial support to staff and volunteers” (Ministry of Foreign Affairs 2019a: 59).

Die strukturelle und organisatorische Ebene wird in diesem Zitat betont und neben den konkreten Unterstützungsmaßnahmen auch der Einfluss der Organisationskultur hervorgehoben. Es wird deutlich, dass damit auch der Ansatz der Organisationsentwicklung relevant für das psychosoziale Wohlergehen von Mitarbeitenden ist.

In diese Richtung weist auch das Konzept der ‚Achtsamen Organisationskultur‘, das auf achtsamkeitsbasierten Verfahren aufbaut und ein ganzheitlicher Ansatz der organisationalen Fürsorge ist, der von *medica mondiale* und Maria Zemp entwickelt wurde (Zemp 2015: 5). Es handelt sich um ein Instrument der Organisationsentwicklung, dessen Ziel es ist, die Organisation als Lebensraum zu stärken, sodass ihr die tägliche Balance zwischen Entwicklung und Stabilität immer wieder gelingt und Resilienz gefördert wird (Zemp 2015). Stress- und Traumadynamiken sollen durchbrochen werden und die Lebensqualität, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen auf individueller und struktureller Ebene gefördert werden (*medica mondiale* 2019). Das Konzept beinhaltet fünf Komponenten, die jeweils eine Fülle von Maßnahmen umfassen und auf verschiedenen Ebenen ansetzen: Eine stress- und traumasensible Haltung und Kommunikation soll gefördert, eine ganzheitliche Gesundheitsfürsorge aufgebaut, strukturelle Instrumente und Beteiligung gesichert, die Wirksamkeit beobachtet und reflektiert sowie eine entsprechende Kultur der Achtsamkeit geschaffen werden (Zemp 2015).

Organisationsentwicklung und speziell die Entwicklung einer Achtsamen Organisationskultur kann mit der Etablierung, dem Ausbau und der Stärkung psychosozialer Personalbegleitung einhergehen, sodass auch hier viele Gemeinsamkeiten existieren, die Konzepte in engem Bezug zueinander stehen, jedoch nicht gleichgesetzt werden können.

3.1.10. Resümee

Es zeigt sich, dass viele Konzepte, Begriffe und Handlungsfelder Bezüge zur psychosozialen Personalbegleitung aufweisen, jedoch nicht deckungsgleich damit sind. Es geht nicht allein um die Entwicklung und das Lernen, jedoch auch nicht allein um die psychische Gesundheit und das psychosoziale Wohlergehen. Die verschiedenen Aspekte sind wichtig, um einen ganzheitlichen Ansatz von Begleitung zu verankern.

Ich habe mich bei der Eingrenzung des Forschungsgegenstands für ‚psychosoziale Personalbegleitung‘ entschieden. Der Begriff ‚Personalbegleitung‘ ist zwar bei Literaturrecherchen nicht oft zu finden, allerdings gibt es im Kontext des ZFD einige

Studien, Handbücher und Konzepte, die den Begriff Personalbegleitung aufgreifen.³² Mit der Fokussierung auf ‚psychosoziale‘ Personalbegleitung wird die große Vielfalt an möglichen Unterstützungsangeboten eingegrenzt, indem der Fokus weniger auf Maßnahmen zur Wahrung der körperlichen Gesundheit und physischen Sicherheit liegt, sondern das psychosoziale Wohlergehen in den Mittelpunkt stellt. Der Begriff macht die Verbindung zum Konzept der psychosozialen Unterstützung im Bereich MHPSS deutlich und bezieht gleichzeitig die Dimension des Lernens mit ein, für welche die Begleitung ebenfalls hilfreich ist. Ich schließe mich daher bewusst dem weiten Verständnis des psychosozialen Ansatzes an, das innere und äußere Aspekte samt ihren Wechselwirkungen einbezieht.³³

3.2. FORSCHUNGSSTAND ZU *STAFF CARE* IN DER INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

Da bisher sehr wenig veröffentlichte Forschung zu psychosozialer Personalbegleitung bzw. *Staff Care* im Kontext von internationaler Friedens- und Konfliktarbeit vorliegt, stelle ich zunächst den Forschungsstand zu *Staff Care* im weiteren Feld der internationalen Zusammenarbeit vor. Die Publikationen habe ich zusammengetragen, indem ich verschiedene Datenbanken, Bibliothekskataloge und Suchmaschinen benutzt habe, im Schneeballsystem vorgegangen bin und immer wieder andere Schlagworte und Begriffsteile zur Suche verwendet habe, da das Thema an sehr viele unterschiedliche Diskurse und Disziplinen anschließt.³⁴ Einige Forschungsarbeiten

³² Zum Forschungs- und Praxisstand zur Personalbegleitung im ZFD siehe Kapitel 3.4.

³³ Nach der Sichtung des Forschungs- und Praxisstandes schließt dieses Kapitel in 3.6. mit einer eigenen Arbeitsdefinition von psychosozialer Personalbegleitung ab, die den Rahmen für diese Arbeit bildet.

³⁴ Ein Großteil der relevanten Datenbanken ist mittlerweile im *Katalog Plus* der Universitätsbibliothek Marburg enthalten, sodass neben den erziehungs- und bildungswissenschaftlichen Datenbanken diverse Literaturdatenbanken verschiedener anderer Disziplinen einbezogenen wurden - insbesondere *Web of Science*, *WISO* und *FIS* waren hierbei bedeutsam. Besonders relevant war zudem die Suche über *Google Scholar* und diverse Internet-Suchmaschinen. Als Suchbegriffe wurde ein Großteil der Wortbestandteile der in 3.1. beschriebenen Konzepte verwendet und sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch gesucht. Dabei wurde vor allem die Kombination aus Begriffen zum Handlungsfeld – *international / aid work / development / humanitarian / peacebuilding / conflict* – und Suchbegriffen zum Forschungsgegenstand – *staff care / self care / staff wellbeing / staff*

beziehen sich auf *Staff Care* in der Entwicklungszusammenarbeit, die meisten Publikationen beschäftigen sich jedoch mit Personal in der Humanitären Hilfe. Darüber hinaus handelt es sich bei einem Großteil um psychologische bzw. klinisch-medizinische Forschung, welche die Frage nach psychischen Erkrankungen, Belastungen und Risiken in den Mittelpunkt der Untersuchungen stellt, wohingegen die Praxis der Personalbegleitung und Empfehlungen dazu meist nur in kurzen Absätzen behandelt werden. Dennoch können diverse Erkenntnisse zur psychosozialen Personalbegleitung aus den Studien abgeleitet werden.

Im Folgenden wird ein Überblick über die relevante Forschung gegeben, um zusammenzutragen, welche Erkenntnisse es zur Praxis der *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit bereits gibt und welche Empfehlungen daraus abgeleitet werden. Dabei beginne ich mit den medizinisch-psychologischen Studien, die den Fokus auf die Risiken der psychischen Gesundheit von humanitären Helfer*innen legen. Als nächstes stelle ich die Forschungen vor, die sich expliziter mit den bestehenden Unterstützungsstrukturen für Personal auseinandersetzen und diese untersuchen. Im Anschluss gehe ich auf Literatur ein, die sich spezifischer mit MHPSS-Personal beschäftigen. Daraufhin folgen Studien, die von Praxisorganisationen in Auftrag gegeben wurden: Einerseits handelt es sich dabei um Evaluationen von einzelnen Organisationen, andererseits um Untersuchungen, welche die Praxis verschiedener Organisationen in den Blick nehmen. Danach stelle ich Artikel vor, die sich dem Thema mit einer anderen Perspektive nähern und zum Abschluss gehe ich auf Untersuchungen ein, die sich nicht mit Humanitärer Hilfe, sondern einzelnen, angrenzenden Arbeitsfeldern beschäftigen und Bezug auf die internationale Friedens- und Konfliktarbeit nehmen. Innerhalb der verschiedenen Bereiche stelle ich die Literatur chronologisch vor, um die Entwicklungslinien in der Forschung nachzuzeichnen.

support / staff welfare / psychosocial (support) / psychological / mental health / duty of care / stress / burnout inkl. ihrer deutschsprachigen Pendanten – gesucht und auch mit Platzhaltern gearbeitet, um einzelne Wortbestandteile einbeziehen zu können. Die Literaturrecherche wurde während der Forschungszeit mehrfach wiederholt und der Bestand aktualisiert. Schließlich war vor allem die systematische Auswertung der Literatur ertragreich, denn ohne die Anwendung des Schneeballsystems hätte der Literaturbestand letztlich nicht in diesem Umfang zusammengetragen werden können.

3.2.1. Studien mit dem Fokus auf *Mental Health Risks*

Fragen der psychischen Gesundheit des Personals in der internationalen Zusammenarbeit gerieten erst Ende der 1990er Jahre in den Fokus der Forschung. Vielfach standen dabei die Gefährdungen und psychischen Auswirkungen im Vordergrund, dennoch geben auch diese Studien bereits Hinweise für die *Staff Care*.

Foyle et al. (1998) sprechen sich auf Basis ihrer Studienergebnisse zur gefährdeten mentalen Gesundheit von *Expatriates* – Mitarbeitenden, die im Ausland arbeiten – für sorgsame psychologische Assessments im Auswahlprozess sowie gute Arbeitsverträge und Arbeitsbeziehungen aus.

McCall et al. (1999) stellen fest, dass die psychische Gesundheit von humanitären Helfer*innen bisher wenig erforscht wurde, die *Staff-Care*-Praktiken weit auseinandergehen und präventive Maßnahmen genauso wie Trauma-Risiken wenig Beachtung finden. Sowohl in Bezug auf Auswahl und Training als auch auf psychosoziale Unterstützung während und nach dem Dienst sehen sie großen Handlungsbedarf (McCall & Salama 1999: 116).

Eriksson et al. (2001) haben in ihrer Untersuchung bei 30% der Mitarbeitenden von Hilfsorganisationen PTBS-Symptome festgestellt und regen an, bessere Personalprogramme mit Voruntersuchungen, Risikoanalysen und Krisenplänen umzusetzen.

Jones et al. (2006) haben das Traumarisiko von Entwicklungshelfer*innen des DED untersucht und damit eine der wenigen Studien erstellt, die sich mit einer Organisation befassen, die auch im ZFD tätig ist. Sie empfehlen umfangreiche Maßnahmen zur Vorbereitung und Begleitung von Fachkräften, die sowohl Psychoedukation und reguläre Supervision als auch Zugang zu spezieller Unterstützung im Falle von traumatischen Ereignissen umfassen.

Hearns und Deany decken auf, dass sich Personal in komplexen Notsituationen in allen Phasen des Einsatzes zu wenig unterstützt fühlt und sich das negativ auf sie selbst und die Arbeit auswirkt. Sie regen an, dass Hilfsorganisationen ihre Managementpraktiken und Führungsstile reflektieren, stressreduzierende Konzepte etablieren, die Kommunikation verbessern und Mitarbeitende auch nach Einsatzende weiter unterstützen (Hearns & Deeny 2007: 34).

Comoretto (2008) weist auf den Zusammenhang von Stress mit Faktoren der externen Umgebung sowie mit der Organisation und den negativen Erwartungen der

Mitarbeitenden hin und stellt heraus, dass in der Personalauswahl Vulnerabilität und Schutzfaktoren in den Blick genommen werden sollten.

Die Untersuchung von Eriksson et al. (2012) zeigt, dass traumatische Erlebnisse von internationalen humanitären Helfer*innen signifikant mit Depression, Angst und PTBS verbunden sind. Soziale Unterstützungsnetzwerke machen sie als stärksten Schutzfaktor aus und empfehlen, Peer-Unterstützungssysteme und soziale Aktivitäten zu fördern und den Kontakt zu Angehörigen infrastrukturell zu fördern.

Lopez Cardozo et al. (2012) stellen in ihrer Längsschnittstudie fest, dass Mitarbeitende in der Humanitären Hilfe ein erhöhtes Risiko für Burnout, Angststörungen und Depressionen haben und folgern daraus, dass Organisationen die Vorgeschichte psychischer Erkrankungen berücksichtigen, Maßnahmen zur Verringerung chronischer Stressoren ergreifen und soziale Unterstützungsnetzwerke stärken sollten.

Connorton et al. (2012) bestätigen auf Basis ihrer Literaturstudie, dass Hilfseinsätze Risiken für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden mit sich bringen und es nicht genügend Unterstützung durch die Organisationen gibt. In der Vorbereitung sollte ausreichend psychoedukativ aufgeklärt, während des Dienstes – besonders für nationales Personal – medizinische und psychosoziale, kulturell angemessene Maßnahmen zur Verfügung gestellt und für alle Mitarbeitende Unterstützungssysteme für die Zeit nach dem Einsatz auf- bzw. ausgebaut werden (Connorton et al. 2012: 153).

In ihrer Dissertation untersucht Unden (2020) die *„Psychische Belastung und Beanspruchung im Auslandseinsatz – Expatriates in der Entwicklungszusammenarbeit“* am Beispiel der Auslandsmitarbeiter*innen der GIZ. Am Ende der Arbeit werden Maßnahmen zur Personalbegleitung diskutiert, die in die Kernbereiche Prävention, Intervention, Innovation und Evaluation eingeteilt sind und auf dem Ansatz der ‚Lernenden Organisation‘ fußen, um die Bedeutung der Unternehmenskultur zu unterstreichen (Unden 2020: 83ff.).

3.2.2. Studien mit dem Fokus auf *Staff Care*

Darüber hinaus setzen sich diverse weitere Studien expliziter mit Fragen der *Staff Care* auseinander, untersuchen die bestehende Unterstützungspraxis und geben Empfehlungen zur Weiterentwicklung.

Bereits 2004 kommen Ehrenreich und Elliott zu dem Schluss, dass die Energie statt in weitere Evaluationen zum unzureichenden Status Quo lieber in die Unterstützung der Organisationen fließen sollte, damit diese Minimalstandards entwickeln für *Staff Care* und diese umsetzen, was die Autoren für eine der größten Herausforderungen für das Feld halten (Ehrenreich & Elliott 2004).

Eine erste Studie zur Resilienz von Humanitären Helfer*innen nimmt neben Stressoren auch interne und externe Resilienzfaktoren in den Blick und arbeitet sehr differenzierte Empfehlungen für Personal und Organisationen in allen Phasen des Einsatzes heraus (Blanchetière 2006). Zusammenfassend regt sie an, die Selbstwahrnehmung der Einsatzkräfte zu stärken, die Kommunikation zwischen Teams und Führungspersonen zu verbessern und menschlichere Beziehungen zu etablieren, die Strategien und Richtlinien der Organisation besser umzusetzen und einen Kulturwandel zur psychosozialen Begleitung in der Entwicklungshilfe herbeizuführen (Blanchetière 2006: 14).

In ihrer Untersuchung zu medizinischen Katastrophenhilfeteams haben Stevens et al. (2008) die Mitarbeitenden dazu befragt, welche Unterstützung sie brauchen und für sinnvoll erachten. Präventive Maßnahmen, die das Bewusstsein über Stress und eigene Umgangstechniken fördern, und begleitende Unterstützung für Teammitglieder und Familienangehörige werden befürwortet und zudem wird die Rolle der Teamleitung hervorgehoben, die auf das psychosoziale Wohlergehen entscheidenden Einfluss hat (Stevens et al. 2008: 207).

Curling und Simmons (2010) stellen fest, dass sich arbeitsbezogene Stressoren am stärksten auf humanitäre Helfer*innen auswirken und dass die Fürsorgepflicht durch den Einsatz von internen und externen „*staff counsellors*“, Peer-Unterstützungsprogrammen und sozialen Aktivitäten im Arbeitskontext umgesetzt wird. Die hohen Zustimmungswerte geben Hinweis auf die Wirksamkeit des Einsatzes dieser Personalbegleitelemente (Curling & Simmons 2010: 104).

Die Studie von Ager et al. (2012) legt den Fokus auf die kontextuellen und organisatorischen Faktoren, die das Wohlergehen von nationalen humanitären Helfer*innen in Norduganda beeinflussen. Sie sprechen sich dafür aus, die chronischen Stressoren zu reduzieren, den Teamzusammenhalt und soziale Unterstützung zu fördern und Personalbegleitstrategien aktiv umzusetzen.

Francis et al. (2012) zeigen in ihrer Studie zu nationalen humanitären Helfer*innen in Sri Lanka auf, dass reine *Self-Care*-Programme zum individuellen Stressmanagement keine ausreichende Unterstützung darstellen. Der arbeitsbezogene Stress könnte stattdessen durch konkrete Aktionspläne der Personalbegleitung reduziert werden, die sich auf lokale soziale Unterstützungsstrukturen und kulturgebundene Praktiken stützen.

Waterstraat (2013) beschäftigt sich in seiner Studie mit Hilfen für Personal in humanitären Auslandseinsätzen und besonders mit Konzepten zur psychosozialen Einsatzbegleitung. Er sieht Personalauswahl, Vorbereitung und Psychoedukation genauso wie transparente Führungsstrukturen, klare Rollen und gute materielle Ausstattung als wichtige Aspekte der Personalbegleitung an, die gemeinsam mit gutem Teamzusammenhalt, offener Gesprächskultur und sicheren Orten zum Wohlergehen der Helfer*innen beitragen können (Waterstraat 2013: 87 f.). Zudem sollte in jeder Organisation ein Konzept zur psychosozialen Notfallversorgung institutionalisiert werden.

Brooks et al. (2015) fassen in ihrer Literaturstudie zusammen, welche Faktoren das Wohlergehen von Personal in der Nothilfe beeinflussen und machen als solche Vorbereitung, Einsatzdauer und Terminierung, traumatische Erlebnisse, emotionale Beteiligung, Führung, Rollen, organisationsübergreifende Zusammenarbeit, Unterstützung, Anforderungen und Arbeitsbelastung, Sicherheit und Ausstattung, Selbstzweifel und Schuld, Bewältigungsstrategien sowie Unterstützung nach dem Einsatz, Medienberichterstattung und persönliche und berufliche Weiterentwicklung aus. Sie stellen fest, dass einige der Faktoren schwer beeinflussbar sind, viele jedoch im Handlungsbereich der Organisationen liegen und leiten daraus klare Empfehlungen für die Weiterentwicklung von Leitlinien, Vorbereitung, Führungskräften, Feedbackkultur, Teamzusammenhalt, Arbeitszielen und Peer-Unterstützungskompetenzen ab (Brooks et al. 2015: 393).

Quevillion et al. (2016) weisen darauf hin, dass sowohl Mitarbeitende als auch Führungspersonen Verantwortung tragen und dass Selbstfürsorge zwar individuell praktiziert, aber strukturell und organisational ermöglicht und unterstützt werden muss. Sie sprechen sich für eine Vielfalt von kulturadäquaten und individuell angepassten Maßnahmen aus, da diese viel wirksamer als „one-size-fits-all“

Interventionen sind (Quevillon et al. 2016: 1350). Auf diese Weise könnten nicht nur Risiken vermieden werden, sondern auch die Einsätze erfolgreich gelingen.

Die Studie von Surya et al. (2017) ist ein starker Appell zur tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen zur psychosozialen Gesundheit für Personal in internationalen Kriseneinsätzen. Obwohl diverse internationale Standards für *Staff Care* in der IZ entwickelt wurden, sehen die Autor*innen große Defizite bei der Implementierung und stellen fest, dass *MHPSS* sowohl beim Personal als auch bei den Hilfeempfänger*innen zu wenig Berücksichtigung findet (Surya et al. 2017: 190). Sie empfehlen standardisierte Methoden für alle Phasen des Einsatzes, Sensibilisierungsaktivitäten zum Thema psychische Gesundheit, flächendeckende Trainings zur psychischen ersten Hilfe, Teambuildingmaßnahmen, Ausbildung für *Peer-Supporters* und gut begleitete Peer-Unterstützungsprogramme, diverse konkrete Techniken zur Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit, Zusammenarbeit mit lokalen Gesundheitsstrukturen und das systematische Erforschen der Herausforderungen und effektiven Ansätze (Surya et al. 2017: 192ff.).

Jachens et al. (2018) betonen in ihrer Interviewstudie die Bedeutung qualitativer Forschung, um die subjektiven Einschätzungen erfassen zu können und ein tieferes Verständnis der Thematik zu erlangen. Sie untersuchen, wie Mitarbeitende einer UN-Hilfsorganisation den transaktionalen Stressprozess wahrnehmen und verweisen auf acht Themen, die das Wohlergehen stark beeinflussen: Die akute Krisenmentalität, die Honorierung der Arbeit, ständige Veränderungen, hohes Engagement, Arbeitsüberlastung, Grenzen zwischen Beruf und Freizeit, soziale Unterstützung und gesundheitliche Auswirkungen. Sie raten dazu, in psychoedukativen Trainings Bewältigungsressourcen zu erarbeiten, mehr Unterstützung durch Führungskräfte zu etablieren, die Arbeitsprozesse besser zu organisieren, um Teamarbeit, Notfalldienstpläne und informelle Vernetzung zu fördern und dazu Arbeitsbedingungen zu realisieren, die Planungssicherheit und ein Leben neben dem Beruf möglich machen (Jachens et al. 2018: 630).

Young et al. (2018) beschäftigen sich in ihrer qualitativen Studie mit den Stressoren und effektiven und ineffektiven Bewältigungsstrategien von Entwicklungshelfer*innen und bestätigen die bekannten Ergebnisse, indem sie Arbeitsbelastung und Probleme mit Leitungspersonen und Kolleg*innen als größte Stressoren und soziale Unterstützung als die am häufigsten genutzte Bewältigungsressource

ausmachen. Neu ist ihre Forderung, dass Geberorganisationen *Staff Care* als wichtige Maßnahme anerkennen sollten, indem sie diese als Indikator festsetzen und in die Berichterstattung aufnehmen.

3.2.3. Studien im Kontext von *MHPSS*-Personal

Einige Studien beschäftigten sich direkt mit dem Personal im Arbeitsfeld *MHPSS*, die Erkenntnisse sind jedoch für das weitere Feld der internationalen Zusammenarbeit relevant.

Mit Organisationen, die mit Überlebenden extremer Traumata arbeiten, beschäftigen sich Pross und Schweitzer (2010) in ihrer Studie. Sie bestätigen, dass auch in diesem Bereich strukturelle Defizite die wichtigste Quelle für arbeitsbedingten Stress und Konflikte im Team sind. Sie regen umfangreiche Maßnahmen auf individueller und organisationaler Ebene an, indem bspw. Überstunden und Fallzahlen begrenzt, Geselligkeit im Team gefördert und durch *Retreats* oder *Sabbaticals* für Auszeiten gesorgt wird.

Becker et al. (2018) beschäftigen sich in ihrer Studie mit der Frage, wie Organisationen, die im Kontext von *MHPSS* arbeiten, das psychische Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden unterstützen und schützen können und fokussieren dabei auf lokales Personal in und um Syrien. Sie benennen drei Realitäten, die prägend sind: Die soziopolitische Situation des Arbeitens in fragilen Kontexten, den Kontext der internationalen Zusammenarbeit und spezifisch der Arbeit im Bereich der *MHPSS* und die konkreten organisationalen Realitäten. Die Mitarbeitenden sorgen für ihr Wohlergehen in großem Umfang durch selbstorganisierte und oft selbstbezahlte Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit (Becker et al. 2018: 45 f.). Auf Basis dieser Ergebnisse fordern sie, dass organisationale *Staff Care* mehr Aufmerksamkeit bekommt und erinnern daran, dass sie eine Voraussetzung für konflikt sensible und effektive Projektarbeit ist. Personalfürsorge sollte für alle Personalgruppen zugänglich und kultursensibel gestaltet sein sowie auf partizipativen Bedarfsanalysen aufbauen. Sie sollte nicht nur für Notfälle gedacht, sondern regulärer Bestandteil der Arbeit sein und zudem als andauernder Prozess und nicht als einmalige Handlung angesehen werden. Der Großteil der Maßnahmen sollte eigenständig umsetzbar sein, aber besonders zu Beginn von professionellen Fachkräften begleitet werden. Und letztlich sollte anerkannt werden, dass es nicht um ein Fernziel von Wohlergehen geht, sondern das Ziel darin liegen sollte, die Mitarbeitenden dabei zu

unterstützen, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Stärke und Verletzlichkeit zu halten, Einsamkeit, Isolation, Machtlosigkeit und Wut zu überwinden und sie in Trauerprozessen zu begleiten (Becker et al. 2018: 68).

3.2.4. Studien von Praxisorganisationen

Einige Untersuchungen kommen direkt aus dem Feld der internationalen Zusammenarbeit. In einigen Fällen geben Organisationen die Evaluierung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden in Auftrag. Andere Studien beforschen die Praxis, indem sie den Status Quo der *Staff Care* in internationalen Hilfsorganisationen bzw. internationalen Missionen überblicken und vergleichend untersuchen.

Porter und Emmens (2009) konstatieren in der Studie von *People in Aid* und *InterHealth*, dass es der Personalbegleitung in internationalen Nichtregierungsorganisationen an Konsistenz, Mindeststandards, eigenen *Staff-Care*-Konzepten, einheitlichen Definitionen, klarer Reichweite, festen Finanzbudgets und systematischer Evaluierung und Beforschung von *Best Practices* mangelt. Sie legen dar, wie unterschiedlich die bisherigen Praktiken der Personalbegleitung vor, während und nach dem Dienst in den verschiedenen Organisationen ausgestaltet werden und entwickeln einen konzeptionellen Rahmen für *Staff Care*, der auch individuelle Bedürfnisse und externe Einflussfaktoren einbezieht. Insgesamt sehen sie Fortschritte bei der Einarbeitung von neuem Personal, bemängeln jedoch, dass nur ein Viertel der befragten Organisationen Debriefings und psychosoziale Nachbereitung nach der Rückkehr durchführt. Für die weitere Entwicklung im Feld raten sie an, die Koordination und die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Organisationen zu verbessern, erhobene Daten zur Planung von Personalbegleitung zu nutzen, strategische Entscheidungen bei der Priorisierung von Maßnahmen zu treffen, eine *Task Force* zur Entwicklung von Minimalstandards zu gründen und weitere Forschung zu betreiben, die nicht nur psychische Gefahren, sondern auch Resilienz beleuchtet (Porter & Emmens 2009: 50f.).

Eine weitere Studie von *People in Aid* nimmt Resilienz von Führungskräften in Humanitären Organisationen in den Blick und identifiziert diese als Schlüsselfiguren zur Bewältigung der diversen Herausforderungen (McKay 2011). Neben Hinweisen auf der individuellen Kompetenz- und Verhaltensebene werden organisationale Möglichkeiten zur Resilienzstärkung darin gesehen, für unterstützende

Managementpraktiken, realistische und klar definierte Rollen, mehr Qualifizierungsmöglichkeiten, psychosoziale Unterstützungsmaßnahmen und Entlastungsangebote sowie für passende Personalauswahl und gute Einstiege und Übergänge zu sorgen.

Im Jahr 2013 hat der UNHCR zum ersten Mal eine Studie zum Thema der psychischen Gesundheit und psychosozialen Unterstützung ihrer Mitarbeitenden in Auftrag gegeben (Welton-Mitchell 2013). In dieser werden vier Problemfelder identifiziert, die durch angemessene Maßnahmen nach kritischen Ereignissen, erleichterte Nutzung und Schaffung von passenden *MHPSS*-Angeboten, Unterstützung von informellen Peer-Netzwerken und Erstellung und Evaluierung von Konzepten zur Personalbegleitung angegangen werden sollten. Die Untersuchung „*Staff Well-Being and Mental Health in UNHCR*“ (Suzik et al. 2016) bestätigt die starken Risiken für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Von den Personen, die direkt mit traumatisierten Menschen arbeiten, sind 36% gefährdet, an sekundärer Traumatisierung zu leiden. Viele Personen sehen keine Notwendigkeit darin, sich Unterstützung zu suchen; doch selbst von denen, die Hilfe wollen, haben nur 50% letztlich darum gebeten. Die Studie empfiehlt dem UNHCR, die Fürsorge für nationales Personal und Personal in Hochrisikogebieten zu stärken und Strategien zur Unterstützung von Mitarbeitenden zu entwickeln, die direkt mit traumatisierten Menschen arbeiten. Zudem stellt sie fest, dass ein Missverhältnis zwischen den Anstrengungen der Mitarbeitenden und der Anerkennung, die sie für ihre Arbeit bekommen, starke negative Effekte hat, und regt eine Strategie zur Reduzierung dieses Ungleichgewichts an (Suzik et al. 2016: 111).

Das *Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF)* hat sich im Jahr 2015 mit dem psychischen Wohlergehen von zivilen Fachkräften in internationalen Friedensmissionen beschäftigt (Wiesenthal & Rößler 2015). Die Untersuchung befasst sich einerseits mit der Frage, welche kumulativen Stressfaktoren Wohlbefinden und Motivation der FK beeinflussen und andererseits damit, in welcher Weise sie Unterstützung im Arbeitskontext erhalten (Rößler & Wiesenthal 2015). Bisher wird vor allem auf ‚kritische Ereignisse‘³⁵ und akuten Stress geschaut und auch die Personalbegleitangebote von OSZE, EU und UN fokussieren sich oftmals darauf (Rößler

³⁵ Unter ‘critical incidents’ werden im internationalen Kontext vor allem Vorfälle verstanden, die außerhalb des normalen Erfahrungsbereichs liegen: Ereignisse, die plötzlich und

& Wiesenthal 2015: 3). In Anlehnung an Blanchetière (2006) kategorisieren sie die Stressfaktoren in situationale, berufsbedingte, organisationale und persönliche Risikofaktoren und konstatieren: „Die Ergebnisse zeigen, dass missionsinterne Gegebenheiten den größten Stress verursachen, institutionelle Angebote aber primär auf externe, sicherheitsbezogene Faktoren zielen“ (Rößler & Wiesenthal 2015: 1). Auch die Resilienzfaktoren ordnen sie in diese Matrix ein und kommen zu dem Schluss, dass Unterstützung durch die Organisation die am häufigsten benannte Kraftquelle ist (Wiesenthal & Rößler 2015: 19ff.). Schließlich identifizieren sie Lücken in der aktuellen Begleitpraxis in den internationalen Friedensmissionen und sprechen sich für ein umfassendes Konzept zur Erfüllung der *Duty of Care* aus, die auch die Phase der Rückkehr mit einschließt (Wiesenthal & Rößler 2015: 29ff.).

3.2.5. Studien mit weiterem Fokus

Die allermeisten bisher vorgestellten Studien haben einen psychologischen Hintergrund und schauen aus einer ähnlichen Richtung auf das Thema. Einige andere Artikel wechseln die Perspektive und nehmen organisationales Lernen, Achtsamkeit und Genderaspekte in den Blick.

Min-Harris (2011) fokussiert insbesondere den Aspekt des gegenseitigen Erfahrungsaustauschs und des gemeinsamen Lernens unter den Organisationen. Erst wenn Wissen untereinander geteilt wird, können Hilfsorganisationen ihrer Fürsorgepflicht durch ganzheitliche und kontinuierliche Personalbegleitung nachkommen und Standards für das Feld entwickeln.

Für achtsamkeitsbasierte Personalbegleitung spricht sich Pigni (2014) in ihrem Artikel aus, da diese dazu beitragen könne, Stress und Burnout zu vermeiden und Resilienz zu stärken. Durch Maßnahmen auf der Basis von Achtsamkeit könne eine Kultur des Lernens und der Fürsorge gefördert werden, die den Zusammenhang zwischen persönlicher und globaler Gesundheit und Transformation anerkennt.

Auch Gritti (2015) nimmt Resilienz von Entwicklungshelfer*innen in den Blick, betont die Bedeutung von genderspezifischen Herausforderungen der Arbeit und

unerwartet eintreten und oftmals mit der Wahrnehmung einer Lebensbedrohung oder einem physischen oder psychischen Verlust einhergehen (siehe hierzu z. B. Antares Foundation 2012: 17).

ruft dazu auf, dass Organisationen einen gendergerechten Ansatz in der Personalbegleitung verfolgen und Resilienz nicht nur als individuelle Fähigkeit, sondern auch systematisch auf organisationaler Ebene fördern.

3.2.6. Studien zu angrenzenden Praxisfeldern

Die meiste Forschung beschäftigt sich mit Personal in der Humanitären Nothilfe. Zwei Artikel machen deutlich, dass auch in der Friedens- und Menschenrechtsarbeit die psychosoziale Unterstützung für Mitarbeitende noch am Anfang steht.

Zelizer (2008) beschäftigt sich mit Traumasensibilität im Bereich von *Peacebuilding*. In Bezug auf die Mitarbeitenden konstatiert er: „*the field has done a poor job of addressing the importance of self-care*“ (Zelizer 2008: 4) und spricht sich dafür aus, sich die Unterstützungssysteme anderer helfender Professionen zum Vorbild zu nehmen.

Die psychische Gesundheit von Menschenrechtsverteidiger*innen wird erstmals in der Studie von Knuckey et al. (2018) in den Blick genommen. In diesem Feld findet das Thema bisher wenig Beachtung, auch wenn einige Organisationen bereits tätig sind. Die Autor*innen sprechen sich dafür aus, Maßnahmen zur kollegialen und professionellen Unterstützung als regulären Standard anzubieten, die nicht-stigmatisierend, leicht zugänglich und bezahlbar sein und regelmäßig stattfinden sollten. Zudem empfehlen sie, mehr dazu zu forschen und das gemeinsame Lernen in einer *Community of Practice* unter den Organisationen zu etablieren, um die Kultur der Menschenrechtsarbeit zu transformieren (Knuckey et al. 2018: 272).

3.2.7. Resümee

Es zeigt sich, dass die bisherige Forschung zum einen viele Risiken für die psychische Gesundheit des Personals in der internationalen Zusammenarbeit ausmacht und zum anderen erhebliche Mängel in der bisherigen psychosozialen Versorgung und einen großen Bedarf an weiterer Unterstützung sieht. Ein Großteil der Studien gibt Hinweise auf Elemente der psychosozialen Personalbegleitung: Viele, indem sie Empfehlungen ableiten, einige, indem sie die bestehende Praxis untersuchen und teilweise sogar den Status Quo der eigenen Organisation evaluieren. Besonders aus dem MHPSS-Bereich gibt es viele Erkenntnisse, die auch auf weitere Fachkräfte in der internationalen Zusammenarbeit übertragbar sind. Insgesamt werden vor allem die Phase vor dem Einsatz – besonders mit Personalauswahl und Vorbereitung –

sowie bestimmte Begleitelemente während des Dienstes in den Blick genommen, wobei *Peer-Support* und die Maßnahmen nach kritischen Ereignissen am meisten Erwähnung finden. Für die Zeit am Ende des Dienstes wird bilanziert, dass dafür nur selten Maßnahmen vorgesehen sind, wobei die Forschung hierzu gleichzeitig nur wenig konkrete Empfehlungen ausformuliert.

Obwohl ein Korpus an Studien vorhanden ist, wird zugleich deutlich, dass die Forschung größtenteils auf Humanitäre Nothilfe fokussiert ist und andere Bereiche wie Friedens- und Konfliktarbeit oder Menschenrechtsarbeit bisher wenig in den Blick genommen werden – und das, obwohl die Notwendigkeit von *Staff Care* in diesen Bereichen ebenso betont wird. Die medizinisch-psychologische und quantitative Forschung überwiegt, aber zugleich existieren einige wenige Beiträge aus sozialwissenschaftlicher und zugleich holistischerer Perspektive und es gibt starke Plädoyers für mehr qualitative Forschung zu diesem Thema.

3.3. PRAXIS DER *STAFF CARE* IN DER INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

Seit dem Jahrtausendwechsel ist das Bewusstsein dafür gestiegen, dass die Organisationen eine Verantwortung für das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden tragen, die Risiken der Arbeit verringern und für Personal umfassend Sorge tragen sollten. Seitdem haben sich diverse internationale Organisationen verstärkt mit der Frage beschäftigt, wie Personal in der internationalen Zusammenarbeit unterstützt werden sollte. Viele Erkenntnisse aus den Erfahrungen des Feldes sowie aus der vorgestellten Forschung sind in die Literatur eingeflossen, die ich an dieser Stelle als ‚Praxisstand‘ zusammenfasse.

Die im Folgenden vorgestellten Dokumente zeigen Standards, Richtlinien oder Kodizes, die richtungsweisend für das Handlungsfeld der internationalen Zusammenarbeit sind und sich an Akteur*innen der Humanitären Hilfe, der Entwicklungszusammenarbeit und der weiteren internationalen Zusammenarbeit wenden. Sie wurden von Dachverbänden, Zusammenschlüssen von Organisationen oder expliziten Akteur*innen der *Staff Care* herausgegeben und fassen Ansprüche und Orientierungswerte für die internationale Zusammenarbeit zusammen. Diese Dokumente habe ich weitestgehend durch Internetrecherche und mit Hilfe des

Schneeballsystems gefunden.³⁶ Die Internetseiten vieler *Staff-Care*-Akteur*innen waren hier aufschlussreich, teilweise gaben einzelne Artikel oder Homepages auch Überblicke über relevante Standards und Dokumente.³⁷

In diesem Überblick gruppieren ich die Dokumente in Teilbereiche ein und arbeite die Aspekte heraus, die für die Personalbegleitung in diesem Feld bedeutsam sind. Zunächst stelle ich Standards vor, die sich auf die physische Sicherheit des Personals im Kontext der Humanitären Hilfe beziehen. Danach gehe ich auf Chartas ein, die sich umfassend auf die Arbeit im Feld der Humanitären Hilfe beziehen und einzelne Abschnitte zur Personalbegleitung enthalten. Des Weiteren gibt es Publikationen, die Hilfestellung für die Begleitung von Freiwilligen geben sowie Handbücher, die Anleitungen zur Selbstfürsorge darstellen und sich an die Individuen direkt richten. Anschließend gebe ich einen Überblick über Richtlinien zum Arbeitsfeld *Mental Health and Psychosocial Support* und fasse die Teile zusammen, die das Personal in den Blick nehmen. Zu guter Letzt stelle ich dar, welche Standards explizit zur Personalbegleitung in der internationalen Zusammenarbeit existieren. Innerhalb dieser verschiedenen Bereiche widme ich jeder Publikation einen Absatz und fasse die Aspekte zusammen, die für die psychosoziale Personalbegleitung relevant sind. Dabei gehe ich innerhalb der Bereiche chronologisch vor, um die Entwicklungen im Feld zu verdeutlichen und jeweils mit den aktuellsten Dokumenten zu enden.

³⁶ Zwischen der Literatur aus dem zuvor in 3.2. vorgestellten Forschungsstand und den hier als ‚Praxisstand‘ zusammengetragenen Dokumenten gibt es keine klare Trennlinie und vielfach verweisen wissenschaftlichen Studien auf Veröffentlichungen der Praxisakteur*innen und umgekehrt. So war die Literaturrecherche dieser beiden Bereiche eine zusammenhängende Suche, deren unter 3.2. beschriebenen Schritte für den Praxisstand vor allem um umfangreichere Internetrecherchen ergänzt wurden. Der gesamte Forschungsprozess wurde von regelmäßiger Literaturrecherche begleitet, um auch neuere Entwicklungen miteinbeziehen zu können. Da es nicht ‚den einen‘ Diskurs gibt, der mit einem Stichwort klar zu benennen ist, sondern viele Bereiche und Dokumente das Thema *Staff Care* streifen, habe ich mich bemüht den Forschungs- und Praxisstand in seiner Heterogenität darzustellen und die Literatur dabei vor allem zu systematisieren und zu clustern.

³⁷ Neben den in diesen Kapitel – besonders in 3.3.6. – genannten Organisationen ist hier vor allem die Plattform *MHPSS.net* zu nennen, die sich als Lernnetzwerk zu dem Themenbereich versteht und den Nutzer*innen ermöglicht, die große Ressourcensammlung durch eigene Uploads zu erweitern.

3.3.1. Sicherheitsbezogene Standards

Im Jahr 2003 hat der Verband für Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (VENRO), der deutsche Dachverband von Hilfsorganisationen, seine „*Mindeststandards für die Personalsicherheit in der humanitären Hilfe*“ veröffentlicht (VENRO 2003). Auch wenn es in dem Dokument hauptsächlich um die physische Sicherheit der Mitarbeitenden geht, greift es psychosoziale Aspekte auf. VENRO konstatiert, dass mittlerweile unbestritten ist, dass Personal in Kriseneinsätzen besonderem Stress ausgesetzt ist, warnt vor Überarbeitung und Burnout und empfiehlt besonders *Rest & Recreation* (VENRO 2003: 20). Darüber hinaus verweist der Verband auf weitere psychosoziale Elemente der Personalbegleitung: „*Neben diesem Angebot zu Arbeitspausen stellen einige Organisationen Supervisionsmöglichkeiten zur Verfügung, d.h. psychologische Beratung und Betreuung während und/oder nach dem Einsatz in einer Krisenregion*“ (VENRO 2003: 20).

Kurz darauf hat 2004 hat das *European Commission's Directorate-General for Humanitarian Aid (ECHO)* den „*Generic Security Guide for Humanitarian Organisations*“ herausgegeben, der sich zwar ebenfalls nur auf das Sicherheitsmanagement bezieht, aber ein recht umfassendes Sicherheitsverständnis beinhaltet (ECHO 2004). Die einzelnen Kapitel beschäftigen sich mit den verschiedenen Phasen eines humanitären Einsatzes und viele Empfehlungen sind auch für psychosoziale Personalbegleitung relevant, auch wenn die Begriffe „*psychosocial*“ oder „*Staff Care*“ nicht explizit genannt werden. *Counselling* spielt jedoch öfter eine Rolle, Debriefings nach kritischen Ereignissen, Evakuierungen sowie bei Vertrags- und Programmende werden ausführlicher erläutert und ein Anhang beschäftigt sich explizit mit Stress, Trauma und Burnout (ECHO 2004: 137f.).

3.3.2. Standards zur Arbeit der Humanitären Hilfe

Der „*Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*“ ist ein Dokument, dass aus gemeinsamer Arbeit diverser internationaler Organisationen und Verbände entstanden ist, um im Bereich der Humanitären Hilfe grundlegende Prinzipien zu verankern. Die neun *Commitments* fungieren als Grundsätze der Arbeit und eines davon bezieht sich auf die Unterstützung des Personals (CHS Alliance et al. 2014: 17). Darin formulieren sie drei Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden

und sechs weitere für die Organisationen, welche die Fürsorge für ihr Personal insbesondere durch gute Personalpolitik, Förderung der Kompetenzen und durch Wahrung von Sicherheit und Wohlergehens realisieren sollen (CHS Alliance et al. 2014: 17).

Die *Sphere Association* bzw. *The Sphere Project* ist ein weiteres Bündnis verschiedener internationaler Organisationen, die gemeinsam die „*Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*“ erarbeitet und 2000, 2004, 2011 und 2018 Fassungen ihres Handbuchs herausgegeben haben. In der Ausgabe von 2004 beziehen sich zwar bereits zwei von acht „*Common Standards*“ auf die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitenden sowie auf deren Unterstützung und Personalführung, jedoch ist psychosoziale Personalbegleitung noch nicht explizit Thema (The Sphere Project 2004: 40ff.). In der folgenden Ausgabe gab es den „*Core Standard 6: Aid Worker Performance*“, der erstmals auch die psychosoziale Unterstützung von Mitarbeitenden anspricht (The Sphere Project 2011: 71ff.). Die aktuelle Fassung von 2018 greift den *Core Humanitarian Standard* auf und differenziert die dort genannten *Key Actions* des relevanten achten *Commitments* aus (Sphere Association 2018). Die Schlüsselaktion 8.9 fordert Richtlinien und Strategien für die Sicherheit und das Wohlergehen des Personals. Einerseits soll Sensibilisierung für und Schutz vor Risiken für die psychische und körperliche Gesundheit und andererseits effektives Sicherheitsmanagement, präventive Gesundheitsberatung, angemessene Arbeitszeitgestaltung und Zugang zu psychosozialer Unterstützung realisiert werden (Sphere Association 2018: 78). Des Weiteren werden Richtlinien zur Prävention und zum Umgang mit sexualisierter Gewalt genannt und in den *Guidance Notes* zu Sicherheit und Wohlbefinden genauere Hinweise dazu gegeben (Sphere Association 2018: 80). Dabei wird auf die Fürsorgepflicht der Organisationen und die Vorbildfunktion der Führungskräfte verwiesen und ergänzt, dass nach kritischen Ereignissen psychische erste Hilfe sofort erreichbar und die weitere Versorgung durch professionelle psychosoziale Berater*innen gewährleistet sein sollte (Sphere Association 2018: 80).

3.3.3. Standards für die Begleitung von Freiwilligen

Eine wichtige Publikation, die die psychosoziale Unterstützung von Freiwilligen in den Mittelpunkt stellt, aber auch für angestelltes Personal gedacht ist, wurde von

der *Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften (IFRC)* herausgegeben und richtet sich an alle nationalen Gesellschaften der Föderation (Snider 2012). Auch hier wird die Verantwortung der Organisationen für das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden in allen Phasen des Einsatzes betont (Snider 2012: 15f.). In der Vorphase betonen sie die Relevanz von Anwerbung und Auswahl, von Training, Einarbeitung und Einweisung und der Entwicklung von Notfallplänen (Snider 2012: 34ff.). Während des Einsatzes empfehlen sie „*Monitoring and Support*“ als Leitidee, was Anregung zur Selbstfürsorge, Etablierung von Teammeetings, individuelles und teambezogenes Stress-Monitoring, Fortbildung und regelmäßige Betreuung durch Vorgesetzte sowie die Peer-Unterstützungsnetzwerke und Weiterleitungsoptionen umfasst (Snider 2012: 39ff.). Nach einer Krise oder am Ende einer Tätigkeit sollte sowohl im Team als individuell reflektiert werden, Mitarbeitende Wertschätzung erfahren, Peer-Netzwerke weitergeführt werden und zusätzliche Unterstützungsangebote gemacht werden, wenn nötig (Snider 2012: 43ff.). Die Organisationen werden dazu angehalten, die Bedarfe des Personals zu erheben und die Angebote an psychosozialer Unterstützung an die Bedürfnisse anzupassen und Personalbegleitungskonzepte auf dieser Basis und an Hand der Orientierungspunkte des vorgestellten Zyklus zu entwickeln (Snider 2012: 24/32).

Eine deutsche Publikation ist 2017 vom *Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee e.V.* unter dem Titel „*Umgang mit psychischen Erkrankungen und Krisen von jungen Menschen in internationalen Freiwilligendiensten: Handreichung für begleitendes Fachpersonal*“ herausgegeben worden (Wünsche 2017). Der Fokus der Broschüre liegt auf der Begleitung von Freiwilligen durch die Geschäftsstellen und sie gibt Hinweise zur Prävention und zum Umgang mit schwierigen Situationen. Das achte Kapitel wechselt die Perspektive und beschäftigt sich mit der „*(Selbst)-Fürsorge für die Betreuenden*“ und gibt einerseits Tipps zur Selbstfürsorge, aber auch Empfehlungen zur institutionellen Unterstützung (Wünsche 2017: 61ff.). Auf institutioneller Ebene wird angeraten, bei Krisen und Notfällen immer als Team zu handeln, sodass gegenseitige Unterstützung und Entlastung ermöglicht wird; rotierende Notfall-Handys zu nutzen, sodass gezielte Rufbereitschaft und Auszeiten möglich werden; kollegiale Beratung zur Fallbesprechung einzuführen; ein Buddy-System mit Vertrauenskolleg*innen einzuführen; externe Supervision in Anspruch zu nehmen; und

Schulungen zu Stressmanagement und Selbstfürsorge durchzuführen (Wünsche 2017: 62).

3.3.4. Selbstfürsorge-Handbücher

Zwei der vier Publikationen sind Handreichungen, die sich auf diverse Aspekte eines internationalen Einsatzes beziehen. Die zwei anderen Handbücher sind spezieller auf Fragen des psychosozialen Wohlergehens ausgerichtet. Einige thematisieren Elemente der Personalbegleitung, allesamt sind sie primär als Anleitungen zur Selbstfürsorge gedacht.

Im Jahr 2005 wurde *„The Humanitarian Companion – A Guide for Aid, Development and Human Rights Workers“* herausgegeben, der sich als Wegbegleiter mit vielen guten Ratschlägen und Feldwissen direkt an die Fachkräfte richtet (Ehrenreich 2005). Ehrenreich strukturiert das Buch nach den Phasen eines Einsatzes. Das Kapitel *„Preparing for a field assignment“* setzt bei der eigenen mentalen Vorbereitung auf den Dienst an, im Anschluss widmet er sich Fragen der physischen Sicherheit und körperlichen Gesundheit. Es folgen zwei Kapitel zum Umgang mit Stress und zur Arbeit mit traumatisierten Personen, bevor abschließend das Ende des Einsatzes und die Rückkehr im Mittelpunkt stehen. Auch wenn das Buch als reiner *Self-Care*-Ratgeber angelegt ist und auf individueller bzw. Teamebene verbleibt, behandelt es nicht allein psychologische, sondern auch viele praktische (z. B. arbeitsrechtliche) Aspekte und ist damit sehr breit angelegt.

Der ehemalige *Evangelische Entwicklungsdienst (EED)* hat ebenfalls im Jahr 2005 eine Handreichung mit dem Titel *„Wenn die Welt zerbricht: Mit traumatischen Ereignissen umgehen“* veröffentlicht, die im Kontext des seit 2001 existierenden *„Programms zur Begleitung von Fachkräften in besonderen Belastungssituationen“* des EED entstanden ist (EED & Wünsche 2005). Die Broschüre bietet psychoedukatives Basiswissen über Traumata und deren Auswirkungen und thematisiert Möglichkeiten und Grenzen der Selbsthilfe. Im Kapitel *„Trauma als Berufsrisiko“* behandelt ein Abschnitt die *„Vorsorge und Unterstützung im Kollegenkreis“* (EED & Wünsche 2005: 37f.). Besonders Fachkräfte, die in ihrer Arbeit viel mit traumatisierten Personen arbeiten, *„leisten emotionale Schwerarbeit“* und sollten professionelle Unterstützung

durch Supervision oder Coaching³⁸ bekommen (EED & Wünsche 2005: 38). Darüber hinaus – oder wenn professionelle Hilfe schwer zu bekommen ist – werden kollegiale Unterstützungsformate wie kollegiale Beratung zur gegenseitigen Unterstützung in der Gruppe, Buddy-Systeme für regelmäßige Gespräche im Vertrauenstandem und Teambesprechungen mit ‚Wie geht’s mir‘-Runden und Raum für die psychosozialen Dimensionen der Arbeit empfohlen (EED & Wünsche 2005: 38).

Im Jahr 2006 hat die damalige *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)* mit ihrer betriebsinternen Beratungsstelle *COPE – Cooperation with personnel in stress, conflict and crisis* ein Selbsthilfebuch und Nachschlagewerk herausgegeben, das Mitarbeitende in der Prävention und Verarbeitung von Gewalterlebnissen unterstützen soll (Litsch & Linsenmayr 2006). Das Handbuch *„Wenn Wissen Leben retten kann – Gewalt und Gefahren gewachsen sein“* behandelt dementsprechend viele Aspekte aus dem Bereich von Gewaltprävention und Sicherheitsmanagement, zwei der Kapitel haben auch einen stärkeren Bezug zu Themen der psychosozialen Personalbegleitung. Im Kapitel *„Die eigenen Kräfte stärken und erhalten“* geht es um psychische Belastungen und Resilienz und auch um explizite Personalbegleitungselemente (Litsch & Linsenmayr 2006: 57ff.). Einerseits stehen dabei Training und Ausbildung im Mittelpunkt, um in Gefahrensituationen adäquat handeln zu können – was auch psychosoziale Aspekte miteinschließt (Litsch & Linsenmayr 2006: 60ff.). Andererseits gibt es einen eigenen Abschnitt zu *„kollegiale Beratung, Coaching und Supervision, Debriefing und Counselling“*, in dem die Einsatzmöglichkeiten dieser verschiedenen Unterstützungsformen erläutert werden (Litsch & Linsenmayr 2006: 64f.). Hierbei betonen sie einerseits die präventive Wirkung von regelmäßigen Reflexionsrunden, die zur *„Klärung, ‚Normalisierung‘ der Maßstäbe und zur seelischen ‚Hygiene‘“* und Erhaltung des emotionalen und psychischen Gleichgewichts beitragen können (Litsch & Linsenmayr 2006: 65). Sie empfehlen regelmäßige Pausen durch Phasen der *Rest & Recreation* außerhalb des Krisengebiets und strukturierte Auswertungsgespräche (Debriefings) mit Expert*innen und ggf. die Weiterleitung an psychotherapeutisches *Counselling* nach kritischen Ereignissen

³⁸ Im Feld der internationalen Zusammenarbeit werden die Konzepte Supervision und Coaching häufig synonym verwendet oder nur unscharf getrennt. Im ZFD verhält es sich ähnlich, wobei es zugleich Organisationen gibt, die nur den einen oder den anderen Begriff nutzen. Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.17.

(Litsch & Linsenmayr 2006: 65). Schließlich werden gegen Ende des Buchs die Teamunterstützung und die Organisationskultur angesprochen und bspw. die Bedeutung von Anerkennung, Vertrauen, Solidarität und Zusammenhalt im Arbeitskontext und besonders bei der Bewältigung von Krisen hervorgehoben (Litsch & Linsenmayr 2006: 142ff.).

„*Stress im Einsatz: Praxishandbuch für zivile Fachkräfte*“ ist ein umfangreiches Stressmanagement-Manual zur Psychoedukation und Selbstfürsorge und wurde 2014 vom *Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF)* herausgegeben (Henke & Nashat 2014). Es informiert über Stressoren, Stress-Symptome und über Möglichkeiten zur Vorbeugung und zur Stressbewältigung und es enthält eine Reihe von praktischen Übungen und weiterführenden Hinweisen. Das Handbuch richtet sich an Fachkräfte und legt den Fokus auf individuelle Handlungsstrategien, spricht jedoch auch den Einfluss von Führungskräften an, den diese auf die Stressbewältigung von Mitarbeitenden haben können. Sie können einerseits an Fortbildungen zu den Themenbereichen Stress, Führung etc. teilnehmen und andererseits professionelle Unterstützung beim Umgang mit Stress und Trauma für sich und ihre Teams einfordern und die organisationale Auseinandersetzung mit Stress und Trauma befördern (Henke & Nashat 2014: 107). Zudem können sie an einem stress- und traumasensiblen Klima mitwirken, indem sie Kommunikation und Reflexion über psychosoziale Themen ermöglichen, eine Vorbildfunktion einnehmen, Coaching und Beratung selbst in Anspruch nehmen und eine entsprechende Sensibilität bei der Personalauswahl einfließen lassen (Henke & Nashat 2014: 107).

Auch *Europe's New Training Initiative for Civilian Crisis Management (ENTRi)* hat 2016 mit „*In Control: A Practical Guide for Civilian Experts Working in Crisis Management Missions*“ ein umfangreiches Handbuch für zivile Fachkräfte in internationalen Friedenseinsätzen herausgegeben (Lauffer & Hamacher 2016). Es handelt sich um eine Orientierungshilfe für Individuen, die in diesem Feld einen Auftrag annehmen und es richtet sich mit vielen praktischen Hinweisen und Basiswissen an die neuen Mitarbeitenden. Neben Einführungskapiteln zu strukturellen, organisatorischen und technischen Fragen, gibt es Kapitel, die sich an den Phasen des Einsatzes orientieren und die Vorbereitung, den Arbeitsalltag und das Ende der Dienstzeit begleiten sollen. Viele der behandelten Themen haben psychosoziale Dimensionen. Direkten Bezug zur psychosozialen Personalbegleitung gibt es vor allem im Unterkapitel

„*Mental health and stress management*“, das als Anleitung zur Selbstfürsorge fungiert und Wissen über akuten und kumulativen Stress und sekundäre Traumatisierung und Auflistungen von Stressoren, Symptomen und Handlungsempfehlungen enthält (Lauffer & Hamacher 2016: 256ff.). Neben kollegialer Unterstützung und der Verantwortung von Führungskräften für das Wohlergehen der Mitarbeitenden werden wenig explizite Elemente der Personalbegleitung genannt. Wie der Name von ENTRI schon verrät, ist Training das Hauptinstrument, das zur Personalbegleitung genutzt wird. Zudem wird auf Selbstlernmaterialien wie das Handbuch gesetzt.

3.3.5. Standards zum Arbeitsfeld *MHPSS*

Das *Inter-Agency Standing Committee (IASC)* der Vereinten Nationen hat 2007 die „*IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*“ veröffentlicht, die wichtige Meilensteine für das Thema *MHPSS* formuliert haben. In den Richtlinien geht es um die grundsätzliche Integration einer psychosozialen Sensibilität in alle Tätigkeitsbereiche in Kriseneinsätzen und um spezifische *MHPSS*-Angebote für betroffene Personen. Allerdings gibt es auch ein Kapitel zum Personal und ein Teil davon nimmt die mentale Gesundheit und das psychosoziale Wohlergehen von Mitarbeitenden und Freiwilligen in den Blick (IASC 2007: 87ff.). Sie begründen die *Duty of Care* für das Personal wie folgt:

„*The provision of support to mitigate the possible psychosocial consequences of work in crisis situations is a moral obligation and a responsibility of organisations exposing staff to extremes. For organisations to be effective, managers need to keep their staff healthy. A systemic and integrated approach to staff care is required at all phases of employment – including in emergencies – and at all levels of the organization to maintain staff well-being and organisational efficiency*“ (IASC 2007: 87).

Als zentrale Handlungen raten sie dazu, ein Personalbegleitungskonzept zu entwickeln, Mitarbeitende auf Notfälle vorzubereiten, für eine gesunde Arbeitsumgebung zu sorgen, arbeitsbedingte Stressoren anzugehen, den Zugang zu Gesundheitsversorgung und psychosozialer Unterstützung zu sichern, besondere Hilfen nach traumatischen Ereignissen zur Verfügung zu stellen und auch das Ende der Dienstzeit zu begleiten (IASC 2007: 87ff.).

Das Internationale Komitee vom Roten Kreuz hat 2018³⁹ die „*Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support*“ veröffentlicht, in denen sich ein Kapitel der psychosozialen Unterstützung für Helfer*innen widmet (ICRC 2018). Als „*Helpers*“ werden beim ICRC diejenigen bezeichnet, die Teil der lokalen, betroffenen Gemeinschaft sind und diese werden speziell in den Blick genommen, da das weitere ICRC-Personal von einer eigenen Einheit in der Personalabteilung betreut wird (ICRC 2018: 60). Dennoch geben die vom ICRC aufgezeigten Aspekte relevante Hinweise für den *State of the Art* der internationalen *Staff-Care*-Praxis. Zunächst benennt das ICRC die spezifischen *MHPSS needs* und macht akuten und kumulierten Stress, Burnout, stellvertretende und sekundäre Traumatisierung und unzureichende Unterstützung aus und konstatiert: „*Specific support is provided to helpers in terms of managing the stress and personal challenges arising from their particular role*“ (ICRC 2016: 8). Sie verweisen auf die Relevanz von kulturell angemessenen und an die Situation angepassten Ressourcen, die ihnen bei der Erfüllung ihres Auftrags helfen (ICRC 2016: 8). Als konkrete Maßnahmen schlagen sie vor, Fokusgruppen einzurichten, Einzelberatungen durchzuführen, Peer-Unterstützungsgruppen zu etablieren, auf struktureller Ebene Burnoutprävention einzuführen, Notfallpläne für Hilfe bei kritischen Ereignissen zu erstellen, Aktivitäten zum Stressmanagement anzubieten und Materialien zur Sensibilisierung bei Risiken für die psychischen Gesundheit zu erarbeiten (ICRC 2016: 8).

Im Jahr 2018 hat eine Reihe von deutschen Organisationen, die im Bereich von *MHPSS* tätig sind, gemeinsam den „*Orientierungsrahmen für die psychische Gesundheit und psychosoziale Unterstützung (MHPSS) in der Entwicklungszusammenarbeit*“ veröffentlicht, der vom BMZ in Auftrag gegeben und am Beispiel des Kontextes der Syrien- und Irakkrisen veranschaulicht wurde (GIZ 2018). Das achte Kapitel des Orientierungsrahmens beschäftigt sich mit der Frage, wie psychosoziales Wohlergehen von *MHPSS*-Personal sichergestellt werden kann und gibt diverse Anregungen dazu. Es wird mit der Entwicklung eines Konzepts zur Mitarbeiterfürsorge begonnen, das organisational verinnerlicht und umgesetzt werden sollte (GIZ 2018: 30). Entlastungsangebote, wie Bewegungs- und Kreativitätsangebote sowie regelmäßige

³⁹ Bereits 2016 wurde eine Broschüre zu „*Mental Health and Psychosocial Support*“ herausgegeben, in der es bereits ein Kapitel zu „*MHPSS Support for Helpers*“ gab (ICRC 2016).

(Fall-)Supervision und die Etablierung von Reflexions- und Schutzräumen, sollten von Beginn an gut in die regulären Arbeitsabläufe integriert und bedarfsorientiert angepasst werden (GIZ 2018: 30). Alle Strukturen und Arbeitspraktiken sollten explizit auf ihre Risiken für das psychosoziale Wohlbefinden des Personals hin überprüft werden. Darüber hinaus sollten stabile und berechenbare Arbeitsbedingungen geschaffen werden, indem Arbeitsplatzsicherheit, angemessene Entlohnung, eine Anbindung an die Zentrale und Arbeit in festen Teams gewährleistet wird, Aufgabenbereiche klar definiert und dabei Qualifikationen berücksichtigt werden, kontinuierlich Weiterbildungsangebote und Rückzugsräume bestehen und das Sicherheitsmanagement verlässlich ist (GIZ 2018: 30f.). Führungskräfte werden als Schlüsselpersonen für *Staff Care* gesehen, da ihr Führungsstil einen großen Einfluss auf die Mitarbeitenden hat, sie in Bezug auf psychosozialer Achtsamkeit eine Vorbildfunktion innehaben und zur ‚Lernenden Organisation‘ beitragen (GIZ 2018: 31). Im folgenden Kapitel wird als eines von 15 MHPSS-Qualitätsprinzipien das Prinzip „Unterstützungsstrukturen/ Mitarbeiterfürsorge“ definiert und mit Best Practice-Beispielen erläutert (GIZ 2018: 38). Für das Prinzip sind zum einen Unterstützungsstrukturen relevant, die von Anfang an vorhanden und Bestandteile des Alltags sind, Psychohygienemaßnahmen zur Prävention von Burn-out und sekundärer Traumatisierung umfassen und auf den langfristigen Erhalt der psychischen Gesundheit angelegt sind. Zum anderen geht es um die kontinuierliche, begleitende Reflexion der Arbeit, die die Professionalität erhöht (GIZ 2018: 38). Beide Ziele können durch Maßnahmen wie Supervision, Peer-Coaching, Förderung der Selbstfürsorge und auch durch organisationale und strukturelle Variablen (Arbeitsplatzsicherheit etc.) angegangen werden (GIZ 2018: 38). Konkret kann das bedeuten, dass Organisationen Raum für die Thematisierung von Belastung bereitstellen, leichter Zugang zu den Unterstützungsmaßnahmen für alle ermöglicht wird, Entlastungsangebote und psychosoziale Beratungsangebote für Gruppen und Einzelpersonen bestehen, eine wertschätzende und respektvolle Organisationskultur mit Beziehungen auf Augenhöhe etabliert wird, der Arbeitsumfang handhabbar ist und Planungssicherheit ermöglicht wird (GIZ 2018: 38). Zudem weisen die Verfasser*innen auf die organisationale Verantwortung hin, Personalbegleitung bereits in der Konzeption einer Maßnahme mitzudenken und finanziell einzuplanen und als

Geberorganisation „die Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiterfürsorge ein[zu]fordern“ (GIZ 2018: 38).

Im Jahr 2019 hat eine internationale Konferenz mit dem Titel „*Mind the Mind now – International Conference in Mental Health & Psychosocial Support in Crisis Situations*“ stattgefunden, auf der die *Amsterdam Conference Declaration* verabschiedet wurde und in deren Folge ein gemeinsames Papier mit den wichtigsten Empfehlungen veröffentlicht wurde (Ministry of Foreign Affairs 2019a, 2019b). Das Ziel dieser gemeinsamen Initiative vieler Akteur*innen ist, MHPSS als unerlässliche Aufgabe in den Fokus der Krisen- und Nothilfe zu rücken und wichtige Eckpfeiler dafür zu setzen. Dabei wurde „*Protection and Promotion of Mental health and Wellbeing of Staff and Volunteers in the Face of Trauma, Hostile Environments and Chronic Stress*“ als eines der zehn wichtigsten Themen identifiziert (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 57ff.). Sie stellen heraus, dass die Best Practice-Ansätze proaktiv, integriert und systemisch handeln, organisatorische und strukturelle Fragen angehen, eine unterstützende und schützende Organisationskultur schaffen und grundlegende psychosoziale Unterstützung sicherstellen (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 59). Zudem betonen sie die Wichtigkeit von kultur- und kontextsensiblen Vorgehen, das den jeweiligen Bedürfnissen nach kritischen Ereignissen gerecht wird, sowie die Relevanz von Management-Unterstützung und von psychologischer erster Hilfe (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 59). Die zentralen Empfehlungen weisen darauf hin, dass sowohl der alltägliche als auch der extreme Stress in den Blick genommen werden müsse und die Organisationen ihre Mitarbeitenden mit den notwendigen Coping-Fähigkeiten ausstatten sollten (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 61). In Bezug auf ‚kritische Ereignisse‘ drängen sie darauf, dass psychosoziale Fachkräfte die Nachsorge übernehmen und hierzu Standards gesetzt werden (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 61). Zentral sind jedoch vor allem die Forderungen auf struktureller Ebene: Politische Entscheidungsträger*innen und geldgebende Organisationen sollen eine aktive Rolle bei der Minimierung oder gar Beseitigung der Hindernisse spielen und somit eine effizientere, nachhaltigere und qualitativ hochwertigere Versorgung des Personals ermöglichen (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 61). Dafür ist einerseits *Advocacy*-Arbeit für die Integration von *Staff Care* in alle Programme wichtig, andererseits müssen die Voraussetzungen für die Finanzierung geschaffen werden, um Haushaltsposten und Projektaktivitäten für *Staff Care* in die Anträge

schreiben zu können (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 61). Zu guter Letzt soll unterstützt werden, dass es mehr Forschung zu *Staff Care* gibt, die den praktischen Projektaktivitäten nützt und gleichzeitig das Bewusstsein für die Thematik erhöht (Ministry of Foreign Affairs 2019b: 61).

3.3.6. Standards zu *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit

Eine der ersten Publikationen aus dem Feld ist der „*Code of Good Practice in the management and support of aid personnel*“, den *People in Aid* als damaliges Netzwerk internationaler Hilfs- und Entwicklungsorganisationen ab Mitte der 90er Jahre entwickelte und 2003 veröffentlichte (People in Aid 2003). Darin stellen sie sieben Prinzipien auf, die für den gesamten Umgang mit Personal in allen Phasen eine Orientierungshilfe geben. Sie basieren auf dem Leitprinzip, dass die Menschen in der internationalen Zusammenarbeit entscheidend für die Erfüllung des Auftrags sind und die Organisationen für ihr Personal gut sorgen müssen (People in Aid 2003: 7). Mit den ersten beiden Prinzipien plädieren sie für die Etablierung einer Personalstrategie als Grundlage der Arbeit und für eine Personalpolitik, die effektiv, fair und transparent ist (People in Aid 2003: 8ff.). Das dritte und das vierte Prinzip stellen die Relevanz guter Personalführung heraus, die auf hilfreicher Unterstützung und dialogorientierter Kommunikation basiert (People in Aid 2003: 12ff.). Das fünfte Prinzip fokussiert auf die Prozesse von Personalanwerbung und -auswahl und das sechste Prinzip nimmt das Lernen in den Blick und fordert Training und Einarbeitung zu Beginn sowieso fortwährende Möglichkeiten zur Personalentwicklung (People in Aid 2003: 16ff.). Schriftliche Fixierung, feste Einplanung von Budgets, Abfrage von Bedarfen und kontinuierliches Monitoring fungieren hierbei als konkrete Indikatoren (People in Aid 2003: 18). Das letzte Prinzip ergänzt die Fürsorgeverantwortung um Aspekte der Gesundheit und Sicherheit und propagiert auch hier Richtlinien und Pläne, die sowohl Sicherheit und Krisenmanagement, aber auch psychosoziale Personalbegleitung konkret ausbuchstabieren (People in Aid 2003: 20ff.). Dabei betonen sie für das Ende der Dienstzeit die Bedeutung von Nachbereitung und Abschlussgesprächen, die neben Gesundheitschecks auch persönliche Beratung und Karriereberatung in den Mittelpunkt rücken und von geschulten Mitarbeitenden durchgeführt werden sollten (People in Aid 2003: 20).

Ein weiteres zentrales Dokument im Bereich der Personalbegleitung in der internationalen Zusammenarbeit wurde von der *Antares Foundation* erarbeitet und 2012 in der dritten, überarbeiteten Auflage veröffentlicht.⁴⁰ „*Managing stress in humanitarian workers: Guidelines for good practice*“ wurde seitdem vielfach zitiert und aufgegriffen und basiert einerseits auf den Erfahrungen dieser internationalen *Staff-Care*-Organisation, andererseits auf Forschungsergebnissen, die sie gemeinsam mit den *Centers for Disease Control and Prevention (CDC)* durchgeführt hat (Antares Foundation 2012).⁴¹ Die *Antares Foundation* stellt in den Richtlinien acht *Principles of Good Practice* auf, die auf den *Core Principles* des *IASC Guidelines* basieren und hier auf *Staff Care* angewandt werden und sich am Einsatzyklus orientieren (Antares Foundation 2012: 11ff.). Die acht Prinzipien sind in die drei Phasen des Begleitzyklus – vor, während und nach dem Dienst – eingeordnet und beschreiben verschiedene Stationen der Personalbegleitung.

Das erste Prinzip empfiehlt den Organisationen ein Personalbegleitkonzept zu entwickeln, um Strategien und eine Kultur zur Prävention und zum Umgang mit Stress zu etablieren und Mitarbeitende hierbei einzubinden (Antares Foundation 2012: 14f.). Das zweite Prinzip beschäftigt sich mit der Prüfung und Beurteilung der Stressresistenz der aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden, um daraufhin passende Angebote der Personalbegleitung machen zu können (Antares Foundation 2012: 16ff.). Des Weiteren fordert *Antares* im dritten Prinzip, dass Vorbereitung und Training unbedingt auch Stressmanagement-Anteile enthalten und Führungskräfte auf ihre wichtige unterstützende Rolle gut vorbereitet werden sollten (Antares Foundation 2012: 19ff.). Im vierten Prinzip wird das fortwährende Monitoring des Stresslevels angesprochen, das von Mitarbeitenden, Teams und den Leitungspersonen vorgenommen, rückgekoppelt und als Ausgangspunkt für Unterstützungsmaßnahmen dienen sollte (Antares Foundation 2012: 22f.). Mit dem fünften Prinzip wird das Personal angeregt, Praktiken der Selbstfürsorge und kollegialen Unterstützung anzuwenden und die Organisationen beauftragt, durchgehend für Angebote

⁴⁰ Die ersten Auflagen erschienen 2004 und 2006 und die *Antares Foundation* versteht die *Guidelines* als stetige ‚work in progress‘.

⁴¹ An dieser Stelle stehen die Richtlinien im Vordergrund und die Praxisrelevanz des Dokuments wird erläutert. Die Forschungsergebnisse werden im Anschlusskapitel zum Stand der Forschung vorgestellt.

von Training, Teambildung, Stress- und Sicherheitsmanagement und psychosozialer Begleitung zu sorgen und die Mitarbeitenden im Alltag zu unterstützen (Antares Foundation 2012: 24ff.). Krisenunterstützung und -management sind Thema des sechsten Prinzips, das darauf hinweist, dass das Personal spezifische und kulturell angepasste Unterstützung in Notsituationen und anderen Stresssituationen braucht, alle Teammitglieder über psychosoziale Ersthilfe Bescheid wissen sollten, spezifische psychosozial ausgebildete Ansprechpersonen vor Ort sowie professionelle Berater*innen bei Bedarf bereitstehen sollten (Antares Foundation 2012: 27ff.). Die letzten beiden Prinzipien verweisen auf die Unterstützungsbedarfe am Ende und nach der Dienstzeit. Sie fordern klare Konzepte zum Umgang mit ausscheidendem Personal, standardmäßige Debriefings, Stressuntersuchungen, Projektevaluierungen und Angebote von psychosozialer Unterstützung für das Ende des Einsatzes sowie klare Regelungen und Unterstützungsmaßnahmen für Personal, das stressbezogen erkrankt und die Arbeit nicht fortführen kann (Antares Foundation 2012: 30ff.). Insgesamt wird deutlich, dass die Richtlinien stark ausdifferenzierte Anforderungen an *Staff Care* stellen und zugleich sehr stark auf Stress und dessen Risiken fokussieren und deren Vermeidung und den Umgang damit in den Mittelpunkt stellen.

Ähnlich wie die *Antares Foundation* beschäftigt sich auch die *Mandala Foundation* bzw. deren Nachfolgeorganisation *Mandala Staff Support* explizit mit *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit. Im Jahr 2014 veröffentlichte die Organisation die „*Guidelines for Psychosocial staff support in the humanitarian aid and development sector - Managing Psychosocial Risk across the Assignment Cycle*“ und legte den Fokus darin explizit auf die unterschiedlichen psychosozialen Aspekte in allen Phasen des Dienstes. Neben der Relevanz in der Personalanwerbung und -auswahl sowie der Vorbereitung vorab und der Einarbeitung und Orientierung vor Ort und der andauernden Unterstützung während des Dienstes, nehmen die *Guidelines* auch die Phase des Abschieds, Übergangs, der Vorbereitung auf Abreise und Rückkehr sowie den Zeitraum nach Ende des Dienstes mit Reintegrationsprozessen und andauernden Verarbeitungsprozessen in den Blick (Mandala Foundation 2014). Der „*Assignment Support Cycle*“ der *Mandala Foundation* beinhaltet neben den Phasen auch die verschiedenen Positionen und Rollen, die in der Personalbegleitung verantwortlich

sind. Die Organisation hat zudem ein „*Psychosocial Risk Management Tool*“ entwickelt, um Stressoren einschätzen und die psychosoziale Personalbegleitung daraufhin anpassen zu können (Mandala Staff Support 2017). Die *Guidelines* und *Tools* richten sich sowohl an Fachkräfte selbst als auch an Führungskräfte, psychosoziale Unterstützungspersonen und an die Organisationen.

Im Jahr 2017 hat das Schweizerische Außenministerium (FDFA) gemeinsam mit dem Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) die „*Voluntary Guidelines on the Duty of Care to Seconded Civilian Personnel*“ herausgegeben (Merkelbach 2017). Die Richtlinien gestalten den Begriff *Duty of Care* genauer aus und formulieren fünf Standards für deren Umsetzung. Anders als viele andere Dokumente beschränken sie sich klar auf ihren rechtlich-verpflichtenden⁴² Auftrag zur Umsetzung ihrer Fürsorgepflicht, weshalb im Vordergrund steht „*to adhere to a standard of reasonable care while performing acts (or omissions) that present a reasonably foreseeable risk of harm to others*“ (Merkelbach 2017: 9). Das Dokument befasst sich mit der Erfüllung von Vorgaben aus Gesetzen und Vorschriften, mit Sicherheits- und Risikomanagement, mit guter Aufklärung über alle Aspekte des Einsatzes, mit der Kompetenz des Personals und mit der Qualitätsentwicklung (Merkelbach 2017: 5ff.). Aspekte der psychosozialen Personalbegleitung werden einerseits in Standard Vier thematisiert, in dem die Relevanz von Kompetenzrahmen, Einstellungsrichtlinien und -praktiken, und Trainings- und Personalentwicklungsprogramme erläutert wird (Merkelbach 2017: 28ff.). Darüber hinaus beziehen sich einige Empfehlungen zur Weiterentwicklung und organisationalem und persönlichem Lernen aus Standard Fünf darauf, die auf systematische Debriefings am Anfang und Ende des Einsatzes, regelmäßigen Kontakt zur Entsendeorganisation, kollegialen Austausch und organisationsübergreifende Zusammenarbeit verweisen (Merkelbach 2017: 31ff.). Als Kernaktivitäten werden hierzu die kontinuierliche Kommunikation, gelegentliche Besuche im Einsatz, psychosoziale Beratung, Abschlussgespräche und Evaluierungsberichte und das Teilen von Erkenntnissen unter Partner*innenorganisationen genannt (Merkelbach 2017: 31). Dies zeigt, dass Elemente der psychosozialen Personalbegleitung in dieser Publikation nicht primär als Teil des Sicherheitsmanagements

⁴² Gleichzeitig handelt es sich um freiwillige Richtlinien, die also aktuell nicht rechtlich bindend sind.

gesehen werden, sondern vor allem im Bereich von Kompetenz- und Qualitätsentwicklung einbezogen werden.

Ebenfalls 2017 erschienen die *„Essential Principles of Staff Care: Practices to Strengthen Resilience in International Humanitarian and Development Organizations“* einer weiteren internationalen *Staff-Care*-Organisation (The Konterra Group 2017). In diesem Papier werden grundlegende Prinzipien und Praktiken vorgestellt, mit denen die Resilienz der Mitarbeitenden gefördert werden kann. Die *Konterra Group* sieht sowohl Organisationen in der Pflicht, durch *Staff-Care*-Maßnahmen für das Wohlergehen des Personals zu sorgen, als auch die Individuen in der Verantwortung, ihre Ressourcen zu erhalten und zu erweitern (The Konterra Group 2017: 2). Mit Hilfe der Prinzipien können Organisationen ihre Personalbegleitkonzepte ausrichten, überprüfen und für Finanzierung durch die Geldgeber*innen argumentieren (The Konterra Group 2017: 3). Mit dem ersten Prinzip wird empfohlen, dass Organisationen sich zur Relevanz von Personalfürsorge bekennen und Konzepte und Verfahren implementieren (The Konterra Group 2017: 5ff.). Das zweite und dritte Prinzip beschäftigen sich mit Personalauswahl, Vorbereitung und Einarbeitung und Zugang zu weiteren resilienzstärkenden Ressourcen, wenn Personal in besonders belastenden Umgebungen arbeitet (The Konterra Group 2017: 8ff.). Während des Dienstes wird mit dem vierten Prinzip angeregt, dass die Mitarbeitenden Zugang zu qualifizierter, vertraulicher, psychosozialer Beratung, *Rest & Relaxation*, Notfallunterstützung, Fortbildung und Lernmaterialien haben, um auch die Anwendung von Selbstfürsorgestrategien zu unterstützen (The Konterra Group 2017: 13ff.). Nach dem Einsatz sollten laut des fünften Prinzip Abschlussgespräche geführt und geklärt werden, wie lange die Personen Anspruch auf weitere Nachsorgeangebote haben, wobei mind. drei Monate empfohlen werden (The Konterra Group 2017: 18ff.). Schließlich verweist das sechste Prinzip auf spezifische Unterstützungsmaßnahmen für Personengruppen, die auf Grund ihrer Aufgaben, ihres Standortes, ihrer Erfahrungen oder ihrer persönlichen Sensitivität besonders vulnerabel sind (The Konterra Group 2017: 20f.).

3.3.7. Resümee

So unterschiedlich die Praxis-Dokumente zur *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit sind, wird dennoch deutlich, dass in diesem Feld bereits einige

Schritte gegangen wurden, wobei sich die Akteur*innen dem Thema zugleich aus verschiedenen Perspektiven nähern. Teilweise steht das Sicherheitsmanagement im Vordergrund und psychosoziale Versorgung wird als Teil dessen adressiert. In anderen Fällen werden Kodizes für das gesamte Handlungsfeld der Humanitären Hilfe aufgestellt und Personalbegleitung als Frage des Qualitätsmanagements angegangen. Ähnlich verhält es sich bei den Publikationen zum Arbeitsgebiet *MHPSS*, das sich hauptsächlich mit der Unterstützung von betroffenen Bevölkerungsgruppen beschäftigt, jedoch darauf insistiert, dass das Personal mitgedacht und ebenfalls begleitet werden muss. Sowohl die Standards in der Arbeit mit Freiwilligen als auch die Richtlinien zur *MHPSS* zeigen, dass in der Personalbegleitung ganz ähnliche Aspekte wie in der Versorgung anderer Personengruppen bedeutsam sind. Einerseits gibt es jeweils spezifische Bedarfe, andererseits können viele grundsätzliche Leitgedanken in allen Bereichen angewandt werden. Außerdem kann festgehalten werden, dass Handreichungen zur Selbstfürsorge zwar auf das Individuum fokussieren, aber zugleich ein Angebot der Organisation sind und zudem vielfach auf kollektive und institutionelle Strategien der Personalbegleitung verweisen.

In all diesen Dokumenten werden Elemente der Personalbegleitung beschrieben, die in den verschiedenen Phasen eines Einsatzes angewandt werden können. Dabei werden verschiedene Schwerpunkte gesetzt und Angebote unterschiedlich ausgestaltet, zugleich gibt es auch Überschneidungen und einen geteilten Kernbereich an Maßnahmen, der sich zumindest als erwünschte Zielvorstellung herausgebildet hat.

3.4. FORSCHUNGS- & PRAXISSTAND ZUR PSYCHOSOZIALEN PERSONALBEGLEITUNG IM ZFD

Nachdem der Stand der Forschung und Praxis im weiteren Feld der internationalen Zusammenarbeit bekannt ist, rückt nun die psychosoziale Personalbegleitung im Zivilen Friedensdienst in den Mittelpunkt. Es gibt wenig veröffentlichte Forschung, die sich explizit mit Aspekten der psychosozialen Personalbegleitung im ZFD beschäftigt. Aus diesem Grund habe ich einerseits unveröffentlichte, organisationsinterne Studien und andererseits Praxispublikationen und unterschiedliche Arten von Veröffentlichungen einbezogen, die Aussagen über Aspekte der Personalbegleitung im ZFD enthalten. Einen Teil der Studien konnte ich nur durch meine Kontakte ins Feld zusammentragen und ich hätte ohne meine intensive

Recherche nicht von ihrer Existenz erfahren. Viele der Publikationen beschreiben nur die *Staff-Care*-Praxis einzelner ZFD-Akteur*innen, verdeutlichen auf diese Weise aber die unterschiedlichen Praktiken der Organisationen. Einige Dokumente beziehen sich nicht nur auf den ZFD, sondern schließen die weiteren Fachkräfte mit ein, die über das deutsche Entwicklungshelfergesetz im Entwicklungsdienst tätig sind. Zudem unterscheiden einige Veröffentlichungen nicht zwischen Fachkräften und Freiwilligen, setzen aber wichtige Meilensteine für die Personalbegleitung im ZFD. Auch wenn viele Veröffentlichungen sich auf die Frage der Qualifizierung oder auf die der Wiedereingliederung beschränken und damit nur einen Teilbereich des *Staff-Care*-Zyklus abdecken, geben sie wichtige Einblicke.

Im Folgenden werden die Studien aus dem ZFD-Kontext vorgestellt und die jeweiligen Aspekte, die für die psychosoziale Personalbegleitung im ZFD relevant sind, näher erläutert. Ich beginne mit Publikationen des Konsortiums und den ZFD-Evaluationen. Danach stelle ich Studien vor, die nur einzelne Phasen der Personalbegleitung thematisieren und schließe mit den Veröffentlichungen, die den gesamten Zyklus im Blick haben und daher von besonderer Bedeutung für diese Arbeit sind.

3.4.1. ZFD-Konsortium & Gesamtevaluationen

Wenige Publikationen des ZFD-Konsortiums sprechen die psychosozialen Aspekte der Arbeit und die Personalbegleitung explizit an. Die für die Personalbegleitung relevanten Punkte aus den beiden Evaluierungen und aus dem Dokument zum ZFD-Reformprozess werden im Folgenden erläutert.

Bereits in der ersten Gesamtevaluierung des ZFD, die im Jahr 2002 im Auftrag des BMZ durchgeführt wurde, sind wichtige Aspekte zum Wohlergehen der Fachkräfte und ihrer Begleitung erhoben worden (Freitag et al. 2002). Der unveröffentlichte Evaluationsbericht befasst sich mit der gesamten Arbeit des ZFD, geht aber auch explizit auf die Situation der Fachkräfte im Projekt ein, und widmet einzelne Unterkapitel ihren individuellen Belastungen und ihrer persönlichen Sicherheit, ihren Möglichkeiten für Kooperation, Kontakt und Austausch und den Maßnahmen der unterstützenden Begleitung und Betreuung, die durch die Entscheidungsorganisationen vorgenommen werden (Freitag et al. 2002: 73ff.). Auch die

Empfehlungen befassen sich mit vielen Bereichen, die für die psychosoziale Personalbegleitung relevant sind, die „*Personalauswahl, Vorbereitung und Qualifizierung*“, die „*Begleitung und Weiterbildung von Friedensfachkräften*“ sowie die „*Sicherheitssituation*“ werden gesondert genannt und aufgliedert (Freitag et al. 2002: 78ff.).

Die zweite Evaluierung des ZFD, die im Jahr 2011 veröffentlicht wurde, hat die Umsetzung der Empfehlungen der ersten Evaluierung von 2002 überprüft (Paffenholz et al. 2011a, 2011b). Es wird festgestellt, dass die Durchführung von gemeinsamen Qualifizierungsmaßnahmen gefördert wurde und Qualifizierungsangebote anderer Konsortiumsmitglieder „*individuell und [auf] freiwilliger Basis, aber häufig wahrgenommen*“ werden (Paffenholz et al. 2011b: 77). In Bezug auf die Möglichkeiten der Weiterbildung und diesbezügliche Informationsweitergabe an die ZFD-Fachkräfte stellen die Autor*innen fest, dass diese gegeben sind und in Anspruch genommen werden (Paffenholz et al. 2011b: 77). Eine weitere Empfehlung bezog sich auf Supervision durch unabhängige Fachpersonen. Hierzu sind laut Evaluierung 2011 bei allen ZFD-TO Möglichkeiten gegeben und diese werden von den FK in Anspruch genommen, jedoch gestalten sich der Umfang und die Durchführung unterschiedlich, insbesondere was die Inanspruchnahme vor und nach der Einsatzzeit oder jenseits expliziter Belastungssituationen angeht (Paffenholz et al. 2011b: 80f.). Darüber hinaus hat die erste Evaluierung empfohlen, den Austausch unter den ZFD-Fachkräften zu fördern. Dies wird mit Stand 2011 je nach Organisation unterschiedlich stark unterstützt: Treffen in regelmäßigen Abständen und ein gemeinsames Intranet ermöglichen Austausch, ein Großteil der Vernetzung wird jedoch privat durch die FK organisiert und gestaltet (Paffenholz et al. 2011b: 81f.).

Im Zuge dieser Evaluation hat das ZFD-Konsortium sich in einen umfassenden Reformprozess begeben. Dieser beinhaltete, dass alle zentralen Eckpunkte, Rahmenvereinbarungen und Verfahrensweisen in dem zentralen, unveröffentlichten Dokument „*Ziviler Friedensdienst (ZFD). Grundlagen, Akteure und Verfahren des ZFD*“ zusammengetragen wurden (Konsortium ZFD 2014b).⁴³ In Bezug auf die Personalbegleitung wird darin auf alle drei Phasen und auf die Unterschiedlichkeit der TO

⁴³ Ein Teil davon ist als Kompaktversion frei zugänglich und enthält die wichtigsten Rahmeninformationen (Konsortium ZFD 2014c). Im Folgenden wird aus beiden Dokumenten zitiert,

verwiesen. Es wird festgestellt, dass alle Organisationen eine „*umfassende Vorbereitung*“ gewährleisten, „*Struktur und Formate*“ sich allerdings trägerspezifisch unterscheiden, was sich entsprechend in den späteren Fortbildungsmöglichkeiten widerspiegelt (Konsortium ZFD 2014c: 5). Bei der Begleitung während der Dienstzeit wird ebenfalls Heterogenität konstatiert, die vielfach mit den Strukturen der Organisation zusammenhängt: „*Falls ein Träger mit Koordinatoren oder Koordinatorinnen arbeitet, übernehmen diese eine begleitende oder auch leitende Funktion. Andere Träger begleiten ihre Fachkräfte im Wesentlichen von den Geschäftsstellen in Deutschland aus*“ (Konsortium ZFD 2014c: 5). Des Weiteren stellt das Konsortium fest, dass „*einige*“ der ZFD-TO den Fachkräften und PO „*unterschiedliche Formate des fachlichen Austausches und der Fortbildung*“ zur Vernetzung anbieten, die „*teils auf nationaler, teils auf regionaler Ebene*“ stattfinden und teilweise auch trägerübergreifend oder für andere Organisationen offen sind (Konsortium ZFD 2014b: 91). Die Austauschformate werden angeboten, um den FK einen Raum zu ermöglichen, in dem sie „*über ihre Haltung und Vorgehensweise*“ reflektieren und „*strukturiert und regelmäßig kollegiale Beratung und (Gruppen-)Supervision vor Ort in Anspruch*“ nehmen können (Konsortium ZFD 2014b: 91). Allen Organisationen gemein ist, dass alle den ZFD-Fachkräften die Möglichkeit geben, „*Supervision oder Coaching in einem festgelegten Rahmen in Anspruch zu nehmen*“ und das Konsortium verweist an dieser Stelle auf die Relevanz dieses Begleitelements: „*Angesichts der besonderen Belastungen, denen viele Fachkräfte in ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind, haben Supervision und Coaching in der Begleitung der Fachkräfte eine große Bedeutung*“ (Konsortium ZFD 2014c: 5). Zugleich werden die Begleitelemente als „*Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Beratung durch die Fachkraft*“ beschrieben (Konsortium ZFD 2014b: 89). Zum Dienstende bemühen sich die Organisationen schließlich darum, „*die weitere persönliche und berufliche Perspektive nach Ende der Vertragszeit zu thematisieren*“, wobei einerseits die „*Rückkehr und Reintegration*“ und andererseits das mögliche „*Engagement als Multiplikator oder Multiplikatorin der eigenen Erfahrungen und Kompetenzen in der eigenen Gesellschaft*“ unterstützt werden soll (Konsortium ZFD 2014c: 5). Es zeigt sich, dass das Konsortium hier bereits den Stand

wobei die Seitenzahlen im Gesamtdokument (Konsortium ZFD 2014b) nicht durchgängig angegeben sind und ich daher auf die PDF-Seiten verweise.

der Personalbegleitung im ZFD beschrieben hat und hierbei verschiedene Begleitelemente zur Sprache kommen, die von besonderer Bedeutung sind.

3.4.2. Studien zu einzelnen Phasen des Dienstes

Einige Studien befassen sich speziell mit der Unterstützung in einzelnen Phasen des Dienstes. Ich stelle zunächst in chronologischer Reihenfolge die Veröffentlichungen vor, die sich primär mit der Anfangsphase und der Personalanwerbung und -auswahl, der Vorbereitung und Qualifizierung beschäftigen. Im Anschluss gehe ich auf die eine Studie ein, die sich mit der Reintegration nach Ende des Dienstes befasst. Den Fokus der Darstellung lege ich jeweils darauf, welche Elemente der Personalbegleitung erwähnt werden.

Ein Teil des zentralen Werks *„Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden“* (Evers 2000b), das in der Anfangszeit des ZFD als Sammelband mit Beiträgen vieler ZFD-Akteur*innen verfasst wurde, beschäftigt sich mit *„Ausbildung und Praxis“*. Verschiedene Kapitel beschreiben die ersten Erfahrungen mit Qualifizierung für den ZFD und die Erkenntnisse, die sich daraus im Hinblick auf Kompetenzanforderungen und Ausbildungsformate ergeben. Darüber hinaus wird die Begleitung während des Einsatzes, insbesondere durch externe Supervision, bereits erwähnt (Stricker 2000: 271ff.; Wagner 2000: 246).

Im Jahr 2005 erschienen mehrere Bände des *„ZFD impuls“*. In Band zwei, *„Gewaltfreie Interventionen durch eine Drittpartei“*, kommen verschiedene Autor*innen zu Wort und begleiten mit ihren Beiträgen ein Trainingshandbuch, dessen Übertragung auf den ZFD diskutiert wird (ForumZFD & Tempel 2005b). Wenngleich es primär um Fragen der Qualifizierung und Vorbereitung geht, weisen einige Autor*innen darauf hin, dass ZFD-FK *„regelmäßig aus ihren Arbeitszusammenhängen herausgeholt werden [müssen], um ihre Rolle zu reflektieren“* (Smidoda 2005: 27) und die Betreuung und Begleitung der FK während der Dienstzeit sicherzustellen ist (Ries 2005: 34).

Band drei trägt den Titel *„Begegnen und Verwandeln. Zur Psychologie der Friedensarbeit“* (ForumZFD & Tempel 2005a) und ist ein Tagungsband, indem sich verschiedene Autor*innen mit grundlegenden Fragen beschäftigen, die vielfach indirekt mit Fragen der Personalbegleitung verbunden sind. Friedensarbeit wird darin

als eine „im Kern [...] seelische Arbeit“ beschrieben, für die viele Kompetenzen benötigt werden (ForumZFD & Tempel 2005a: 7). Auch wenn die Themen vor allem im Zusammenhang mit Vorbereitung und Qualifizierung diskutiert werden, geht es auch um die Praxis der Friedensarbeit und ein Autor betont die Bedeutung der Unterstützung während der Dienstzeit, indem er schreibt:

„Menschen, die in schwierigen Situationen innerhalb und außerhalb unseres Landes vermitteln, müssen nicht nur in praktischer Hinsicht, sondern auch auf emotionaler Ebene unterstützt werden. Das betrifft nicht nur das eigene Einfühlungsvermögen [...], sondern auch den Aspekt der emotionalen Stärkung und des realistischen Umgangs mit den eigenen Gefühlen“ (Tullio 2005: 125).

Die Autorin der ersten ZFD-Evaluation hat im Jahr 2006 das Buch *„Vermittlung. Eine zentrale, aber vernachlässigte Kategorie professionellen Handelns in der internationalen Zusammenarbeit“* veröffentlicht (Freitag 2006). Sie betrachtet darin Vorbereitungs- und Qualifizierungskonzepte der ZFD-TO und blickt mit einem explizit erziehungswissenschaftlichen Zugang auf die Tätigkeiten von Fachkräften im ZFD. Die Frage nach der Vermittlungskompetenz der FK im Rahmen von Auswahl und Vorbereitung steht im Vordergrund der Studie, jedoch werden auch die *„Maßnahmen der unterstützenden Begleitung und Betreuung durch die Entsendeorganisationen“* thematisiert (Freitag 2006: 146ff.). Christine Freitag fasst den diesbezüglichen Status Quo basierend auf ihren Erhebungen im Rahmen der Evaluierung zusammen: *„In einer großen Zahl der Fälle fordern Fachkräfte Supervision und Coaching ein, sehen ihre Forderungen aber nicht oder nur unzureichend erfüllt“* (Freitag 2006: 146). Abschließend betont sie, dass die Notwendigkeit der Personalbegleitung eng mit dem Professionalitätsverständnis der internationalen Friedensarbeit verknüpft ist:

„Aus den Einblicken in die Befindlichkeit und die artikulierten Bedürfnisse der Fachkräfte vor Ort bezüglich Supervision, Coaching, und Weiterbildung lässt sich erkennen, dass die hochkomplexen, häufig persönlich belastenden und ständig im Wandel befindlichen Projektaufgaben nur zu bewältigen sind, wenn dieser Prozess als besonderes Merkmal professionellen Handelns ernst genommen wird. [...] Je professioneller die Fachkraft, desto höher wird die Anforderung an die entsendende Organisation, Dienstleistungsfunktionen für ihre Fachkraft zu übernehmen“ (Freitag 2006: 172f.).

Die *Akademie für Konflikttransformation im forumZFD (Akademie)* hat zudem mehrfach Studien in Auftrag gegeben, die sich mit Fragen der Qualifizierung und Vorbereitung auseinandersetzen. 2006 wurde das Gutachten zur *„Qualifizierung zu Zivilem Friedensdienst/ Ziviler Konfliktbearbeitung – Bedarfserhebung unter den ZFD-Trägerorganisationen und Akteur*innen benachbarter Arbeitsfelder“* verfasst, das durch die trägerübergreifende Befragung die Vielfalt der Akteur*innen in den Blick nimmt (Sell 2006). Im Fokus stehen dabei die Qualifizierung und das formelle Lernen. Sell skizziert den idealtypischen Ablauf in den Organisationen bei der Qualifizierung für den FK-Einsatz und beschreibt dabei die Schritte der Projektentwicklung, die Personalanwerbung und -auswahl, die Erstellung des Vorbereitungsplans und deren Durchführung vor Dienstbeginn sowie die Möglichkeit von Fortbildungen während des Dienstes (Sell 2006: 27f.). Zur psychosozialen Begleitung während der Dienstzeit stellt sie fest, dass die meisten Konsorten *„Supervision, Coachings sowie die Option von On the Job-Trainings“* anbieten, die jeweils *„unterschiedlich intensiv genutzt werden“* (Sell 2006: 28). Und für die Zeit nach dem Dienst spricht sie Debriefinggespräche und unterschiedliche Reintegrationsmaßnahmen an (Sell 2006: 28). Insbesondere die Begleitung nach der Rückkehr, verbunden mit dem organisationalen Lernen, wird von den Befragten der Erhebung als *„hochgradig unzureichend eingeschätzt“* (Sell 2006: 45). Die Empfehlungen der Studie gehen schließlich vor allem auf Aspekte der Qualifizierung ein und setzen die Bedarfsermittlung in Bezug zu den Angeboten der *Akademie* (Sell 2006: 43ff.).

In einer Studie zur *„Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst“*, die Christine Schweitzer (2009) für die *Akademie* verfasst hat, ist auch eine Kurzstudie von Steffen Emrich als Exkurs enthalten, die für den weiteren Rahmen der Personalbegleitung bedeutsam ist. Er beschäftigt sich darin mit der Frage, wie Wirtschaftsunternehmen die passenden Mitarbeitenden finden und an sich binden und welche Erkenntnisse auf den ZFD übertragbar sind (Emrich 2009: 54ff.). Er spricht darin explizite Empfehlungen für den ZFD aus, die teilweise auch die psychosoziale Personalbegleitung betreffen, indem er den Organisationen nahelegt, die FK aktiv und motivierend zu betreuen, den kollegialen Austausch zu fördern, sie in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, regelmäßig Jahresgespräche o. ä. mit ihnen zu führen und ihnen bereits frühzeitig Weiterbildungs-, Karriere- und Entwicklungsplanungen anzubieten (Emrich 2009: 61ff.). Nach dem Einsatz regt er

an, gute Debriefings durchzuführen, die FK beim Wiedereinstieg in Deutschland zu unterstützen, den Kontakt zu den ehemaligen FK zu pflegen, Alumni-Netzwerke aufzubauen und regelmäßig Veranstaltungen durchzuführen, die Ehemalige und Aktive zusammenbringen (Emrich 2009: 63). Obwohl die Empfehlungen in Bezug auf die Personalanwerbung getroffen werden, sind sie für die Begleitpraxis in den jeweils genannten Phasen relevant.

Im Jahr 2012 hat die *Akademie* eine interne Evaluierung zur Grundqualifizierung für den ZFD bzw. für die ZKB in Auftrag gegeben und ihr Kursangebot untersuchen lassen (Schüßler & Thiele 2012). Die Autor*innen stellen fest, dass diverse Kompetenzen und Eigenschaften von den FK erwartet werden, wobei Reflexionsfähigkeit der eigenen Person, Haltung und Rolle sowie Belastbarkeit und Stressbewältigung eine große Bedeutung haben (Schüßler & Thiele 2012: 43f.). Die befragten FK äußern einen großen Fortbildungsbedarf und wünschen sich auch explizit *„strukturierte Räume für Selbstreflexion“* durch projektbegleitendes Coaching, Supervision und den Austausch mit erfahrenen FK zur Unterstützung ihres Einsatzes (Schüßler & Thiele 2012: 72/87).

Nur eine Studie befasst sich explizit mit den Fragen nach Ende der Dienstzeit. Die *Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD)* hat im Jahr 2006 eine Untersuchung durchführen lassen, die sich mit der *„beruflichen und sozialen Reintegration ehemaliger Entwicklungshelfer und Entwicklungshelferinnen“* beschäftigt (Koch & Widmaier 2006). Hier wird nicht allein der ZFD, sondern die Gesamtmenge der über das EhfG Entsandten und die Rückkehrangebote der anerkannten Entwicklungsdienste sowie des Förderungswerks der AGdD in den Blick genommen. Bei der Darstellung des Status Quo tragen die Autor*innen neben den unterschiedlichen Reintegrations- und Rückkehrmaßnahmen der verschiedenen TO nur wenige Hinweise auf explizit psychosoziale Begleitangebote zusammen. Bei einer Organisation stellen sie fest, dass die Rückkehrarbeit umstrukturiert wurde und *„die neuen Maßnahmen zur Integration der Rückkehrer/innen“* nun stärker *„ermöglichen, dass Rückkehrer Gelegenheit erhalten im Rahmen der Debriefings die sozialen und psychischen Umstände ihrer EH-Tätigkeit aufzuarbeiten“* (Koch & Widmaier 2006: 39). Eine andere Organisation bietet Rückkehrer*innen die Option *„bei eventuellen Schwierigkeiten und psychologischen Problemen [...] drei Stunden Beratung und Coaching und bis zu zehn Stunden Supervision für die berufliche Beratung“* in Anspruch zu nehmen

(Koch & Widmaier 2006: 38). In einer Fokusgruppen-Diskussion wurde zudem von rückgekehrten FK diverse Vorschläge und Empfehlungen formuliert, die beinhalten, dass sie sich mehr „*fachliche und persönliche Betreuung*“ z. B. durch Supervision wünschen (Koch & Widmaier 2006: 102).

3.4.3. Studien zum Gesamtzyklus der Begleitung

Darüber hinaus gibt es Untersuchungen, die die gesamte Dienstzeit in den Blick nehmen. Auf Grund ihrer Bedeutung für die vorliegende Arbeit werden die Ergebnisse dieser Studien ausführlicher erläutert und sie werden chronologisch vorgestellt, da so auch Entwicklungslinien im ZFD sichtbar werden können. Die ersten fünf Dokumente rücken die Begleitpraxis von jeweils einer Organisation in den Mittelpunkt – zwei davon sind unveröffentlicht –, wohingegen die letzte Studie einen Überblick über die anerkannten Entwicklungsdienste gibt.

Im Jahr der Einführung des ZFD gab *Dienste in Übersee (DÜ)* die Studie „*Unterstützende Begleitung und Nachbetreuung von Fachkräften im Zivilen Friedensdienst*“ in Auftrag (Wünsche 1999). Es handelt sich um eine interne und unveröffentlichte Untersuchung, die vor allem Strategien zur Stressprävention und zur Krisenintervention in den Blick nimmt, mögliche Belastungen und ihre Auswirkungen auf ZFD-FK mit bisherigen Erfahrungen aus der Entwicklungszusammenarbeit in Bezug setzt und Empfehlungen zur Personalbegleitung gibt. Die Studie war eine Grundlage für die Weiterentwicklung des Personalbegleitkonzepts von *DÜ* und hat auch andere TO des ZFD beeinflusst. In der Nachfolge haben mehrere Studien darauf Bezug genommen und besonders *pbi* hat auf den Erkenntnissen aufgebaut (Behboud 2009; *pbi* 2005; Schwarz 2009). Das erste Kapitel handelt von möglichen Belastungen und ihren Auswirkungen, indem es Erkenntnisse aus der Forschung im Bereich der Traumaarbeit schildert und Schlussfolgerungen zu den Stresspotenzialen bei FK daraus zieht (Wünsche 1999: 2ff.). Auch in den weiteren Kapiteln erläutert die Autorin jeweils den Stand von Forschung und Praxis und diskutiert dann die Übertragbarkeit auf den Kontext der FK. Sie stellt im nächsten Kapitel zur Stressprävention zunächst individuelle, arbeitsbezogene Strategien vor und erläutert im Anschluss institutionelle Strategien sowie Aspekte der sozialen und kollegialen Unterstützung (Wünsche 1999: 10ff.). Danach erörtert sie Möglichkeiten der Intervention bei kritischen Ereignissen und würdigt die verschiedenen Ansätze kritisch (Wünsche 1999:

22ff.). Daraufhin fasst sie Ergebnisse ihrer Befragung zusammen, die sie mit aktuellen und ehemaligen FK von *DÜ* zu ihren Belastungen und ihrem Unterstützungsbedarf durchgeführt hat und ergänzt sie mit Perspektiven von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle und Erfahrungen anderer Organisationen (Wünsche 1999: 35ff.). Abschließend fasst sie ihre Empfehlungen für die Begleitung von FK im ZFD zusammen und erläutert die vorgeschlagenen Elemente der Personalbegleitung (Wünsche 1999: 43ff.). Ihre Studie benennt diverse Aspekte der psychosozialen Personalbegleitung und gibt Anregungen für die Umsetzung der organisationalen Verantwortung. Für die Vorbereitungszeit empfiehlt sie, Kurse zu Stress und dessen Bewältigung sowie zu Burnoutprävention und sekundärer Traumatisierung anzubieten, die Präventionsplanung zu beginnen, den Kontakt zwischen FK und persönlicher Betreuer*in anzubahnen, Methoden der kollegialen Beratung zu vermitteln und Grundkenntnisse zur Psychotraumatologie in Nachkriegskontexten zu vermitteln (Wünsche 1999: 49f.). Während des Dienstes betont sie als institutionelle Strategie die Unterstützung und Förderung persönlicher und arbeitsbezogener Strategien zur Stressreduktion und Psychohygiene, was durch die Förderung von sozialer und kollegialer Unterstützung und durch die Schaffung von entlastenden Rahmenbedingungen möglich ist (Wünsche 1999: 13/44). Dies kann in Bezug auf Wohn- und Lebensbedingungen, Aufgabenverteilung, zeitlichen Ausgleich und Auszeiten, bezahlte Fortbildungen und Trainings, durch Förderung des kollegialen Austauschs bei Treffen und Konferenzen und gute Kommunikationsmöglichkeiten geschehen (Wünsche 1999: 44). Als weiteren wichtigen Bereich identifiziert sie die Präventionsplanung, die auch die Durchführung eines Stress-Audits und die systematische Erfassung von Stressoren, Umgangsstrategien, Ressourcen und Hindernissen beinhaltet (Wünsche 1999: 13f./44f.). Darüber hinaus empfiehlt sie Coaching zur Evaluierung der Arbeit und Reflexion von Visionen, Zielen, Rollen, Erwartungen und Unterstützungsbedarfen und hält Supervision und Beratung für unerlässlich in diesem Tätigkeitsfeld (Wünsche 1999: 14f./45f.). Hierzu regt sie je nach Kontext Gruppen- und/oder Einzelsupervision an, zudem Intervision und kollegiales Debriefing und auch Teamsupervision und/oder Präventionsberatung für die lokale PO (Wünsche 1999: 15ff./46f.). Zur Krisenintervention bei kritischen Ereignissen spricht sie sich für didaktisches und psychologisches Debriefing,

Stressbearbeitung nach belastenden Ereignissen (SBE) und individuelle Krisenintervention und Beratung aus und gibt Hinweise zu Umsetzung und Rahmenbedingungen (Wünsche 1999: 22ff./47f.). Schließlich befasst sie sich mit der Betreuung nach Ende des Dienstes, wofür sie Rückkehrgespräche inkl. Screenings und Abklärung des weiteren Vorgehens, Rückkehrendentreffen, angeleitete Unterstützungsgruppen, Ansprechpersonen sowie weitere Beratungsangebote benennt, die auf Grund der langwierigen psychischen Verarbeitungsprozesse auch längere Zeit nach Rückkehr noch bestehen sollten (Wünsche 1999: 29ff./48f.). Zwecks Umsetzung all dessen spricht sie sich für die (Weiter-)Entwicklung und Evaluierung von Konzepten zur Personalbegleitung und ihrer Elemente aus (Wünsche 1999: 50f.).

Der deutsche Zweig von *Peace Brigades International* (*pbi*) hat drei Studien veröffentlicht, die sich mit der Begleitung von FK und Freiwilligen (FW)⁴⁴ beschäftigen. Die erste wurde zwischen 2003 und 2005 erarbeitet und trägt den Titel *„Motivation und Arbeitsbedingungen von Friedensfachkräften – Methoden und Konzepte zu ihrer Betreuung“* (*pbi* 2005). Die Studie stellt zunächst den ZFD und *pbi* vor, erläutert dann die psychischen Auswirkungen und Risiken der Arbeit auf Basis verschiedener Forschungen und stützt sich dabei insbesondere auf die Studie von Petra Wünsche, indem sie deren Raster vorstellt und auf den *pbi*-Kontext anwendet (*pbi* 2005: 22ff.). Im Hauptteil der Publikation werden Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von 21 ehemaligen *pbi*-FK dargestellt und ausgewertet und darauf aufbauend Erkenntnisse für die Personalanwerbung und für das Konzept der Personalbegleitung zusammengefasst (*pbi* 2005: 31ff.). Im Ausblick wird die Lage (zum damaligen Zeitpunkt) zusammengefasst:

„Das Feld, das hier mit einem Konzept zur Personalbetreuung betreten wurde, ist bislang wenig bearbeitet. Wenngleich allgemein die Betreuung der FFK als ein wichtiges Element der Arbeit des ZFD angesehen wird, liegen bislang keine systematischen Arbeiten zur Betreuung vor. Viele Träger und Einrichtungen arbeiten in z. T. sehr

⁴⁴ Die Begriffe Fachkraft und Freiwillige*r werden in den Veröffentlichungen von *pbi* uneinheitlich genutzt und stehen häufig beide als Oberbegriffe für die Gesamtgruppe der im Ausland für *pbi* Tätigen (Behboud 2009; *pbi* 2005; Schwarz 2009). In dieser ersten Studie ist durchgängig von Friedensfachkräften als Oberbegriff die Rede, wenngleich nur zwei von 21 Personen offiziell über den ZFD ausgereist sind. Da *pbi* gleichzeitig versucht, die *Duty of Care* für alle Ausreisenden gleichermaßen umzusetzen, wird im Folgenden weiter von FK als Oberbegriff die Rede sein und nicht näher differenziert.

unterschiedlicher Weise an der Betreuung ihrer FFK. Einen einheitlichen Rahmen für die unterschiedlichen Maßnahmen gibt es bislang nicht, was die Evaluation erschwert“ (pbi 2005: 50).

In der zweiten *pbi*-Studie mit dem Titel *„Die Begleitung von pbi-Freiwilligen in der internationalen Friedensarbeit – Vorbereitung, Betreuung und Nachbereitung von Freiwilligeneinsätzen“* werden die Personalbegleitung von *pbi* aktualisiert vorgestellt und Anregungen zur Thematik gegeben, um damit zur Verbesserung der Lage von Mitarbeitenden in Kriegs- und Krisengebieten beizutragen (Behboud 2009). Die Autorin knüpft an die Studie von 2005 an, indem sie feststellt: *„Viele Organisationen arbeiten an Konzepten zur Begleitung von Friedensfachkräften, bislang gibt es jedoch keinen einheitlichen Rahmen und nur sehr wenige empirische Untersuchungen zum Thema“* (Behboud 2009: 6). Die Studie stellt *pbi* und einige Begriffe und Konzepte (Trauma, Burnout etc.) vor und erläutert dann Hintergründe der Entwicklung des Personalbegleitungskonzepts von *pbi* (Behboud 2009: 8ff.). Anschließend widmen sich einzelne Kapitel den Begleitelementen vor der Ausreise, während des Einsatzes und der Schwerpunkt liegt auf der Zeit nach der Rückkehr, deren Facetten sehr ausführlich erläutert werden, da hierzu ganz besonders wenig Veröffentlichungen vorliegen, jedoch Defizite in der Praxis gesehen werden (Behboud 2009: 7/24ff./37ff.). Einige Rückkehrangebote werden ganz detailliert vorgestellt – bspw. Aufbau und Methoden für Nachbereitungsseminare – und es wird thematisiert, wie ein gutes Nachbereitungskonzept gestaltet werden kann und worauf bei der Nachbereitung geachtet werden sollte (Behboud 2009: 46ff.). Im Ausblick konstatiert die Autorin, dass bereits vieles umgesetzt wird, es dennoch weitere Bedarfe gibt und spricht sich für weitere praktische Arbeit und Forschung zu diesem Thema aus (Behboud 2009: 54ff.).

Im gleichen Jahr erschien eine weitere *pbi*-Studie mit dem Titel *„Bedarfsanalyse in der Begleitung von Freiwilligen“*, die eine Bedarfsanalyse zur Begleitung von *pbi*-FK in den Vordergrund rückt (Schwarz 2009). Die Autorin stellt zunächst den Hintergrund der Untersuchung vor und berichtet dann von den Ergebnissen der Erhebung und den Empfehlungen, die sich daraus ableiten lassen: Auf internationaler *pbi*-Ebene gibt es eine Richtlinie zur emotionalen Unterstützung von FK, die sich auf psychosoziale Unterstützungsmaßnahmen im engeren Sinne beschränkt. Der

Deutsche Zweig legt Personalbegleitung weiter aus und geht über diesen Minimalstandards hinaus (Schwarz 2009: 7). Zugleich ist der Zweig nur für einen Teil der Begleitung zuständig, da die FK im Projekt vor Ort durch andere Zuständigkeiten betreut werden, weswegen die Untersuchung nur die Maßnahmen des Deutschen Zweigs in den Blick nimmt (Schwarz 2009: 12). In der Phase vor der Ausreise gibt es verschiedene Begleitmaßnahmen, die ein einführendes Informationsseminar, einen Hospitationstag oder längere Mitarbeit in der Geschäftsstelle, die Mitarbeit in einer AG, Vorbereitungskurse, ein mehrtägiges Ausreisetraining, Teilnahme an der Lobbyarbeit, Gespräche mit Ehemaligen, Vermittlung einer Patenschaft, eine Verabschiedung und Unterstützung bei der ZFD-spezifischen Vorbereitung umfassen (Schwarz 2009: 10f.). Während des Einsatzes haben die FK Kontakt zur Patenperson, verfassen Berichte und Artikel und werden durch die Geschäftsstelle organisatorisch unterstützt, die zudem Ansprechstelle für Angehörige ist, regelmäßig Kontakt zur FK hält, Projektbesuche vor Ort macht, Newsletter und Rundbriefe zusendet und einige Zeit vor der Rückkehr klärt, welche Angebote die FK danach in Anspruch nehmen wollen (Schwarz 2009: 12). Diese Nachbereitungsangebote umfassen die Begrüßung und ein Auswertungsgespräch mit der Geschäftsstelle, ein Rückkehrseminar, die Möglichkeit zur Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Teilnahme an Vortagsreisen, Mitarbeit im Bildungsprojekt, eine Rückkehrer*innenstelle für 6 Monate, die Unterstützung bei der weiteren beruflichen Orientierung und Vermittlung von psychosozialen Hilfsangeboten (Schwarz 2009: 13). Auf der Basis von 22 Fragebögen und 12 Interviews wurde erhoben, wie zufrieden die FK mit den Angeboten sind und es zeichnet sich ein hoher Grad an Zufriedenheit, insbesondere mit der Vor- und Nachbereitung, ab (Schwarz 2009: 9/23f.). Als singuläre Besonderheit der *pbi*-Begleitung sticht die Rückkehrstelle heraus, die besonders geschätzt wird, da sie sowohl den beruflichen Wiedereinstieg als auch das Berichten über die Erfahrungen ermöglicht (Schwarz 2009: 22/29). Besonders herausfordernd ist einerseits, dass die Teamkolleg*innen aus anderen Ländern nicht die gleiche Begleitung bekommen und andererseits, dass eine individuelle Begleitung mit dem Wunsch nach Standardsetzung und Transparenz in Konflikt geraten kann (Schwarz 2009: 30).

Die ZFD-Begleitpraxis einer weiteren Organisation wurde 2014 im Rahmen einer unveröffentlichten Masterarbeit mit dem Titel „*Psychische Belastung von Fachkräften in der Entwicklungszusammenarbeit: Konzepte zur Personalbegleitung*“ untersucht.

Marita Unden hat darin erhoben, wie belastet ZFD-FK der GIZ sind, und zudem die Begleitangebote der Organisation evaluiert (Unden 2014). Sie stellt fest, dass psychische Belastungen für die FK ein relevantes Problem darstellen und die Arbeitsumgebung dazu beiträgt (Unden 2014: 54). Von den Angeboten der Personalbegleitung wurden von den befragten FK besonders das Coaching, ein ZFD-spezifischer Vorbereitungskurs und die Begleitung durch die Koordinator*innen als sehr positiv hervorgehoben und gern in Anspruch genommen (Unden 2014: 38). Die Autorin schlägt am Ende ihrer Evaluation vor, bestimmte Elemente der Personalbegleitung zu erhalten, zu verstärken bzw. neu einzuführen: In der Vorbereitung sollte der Kontakt zu rückgekehrten FK und Elemente der Psychoedukation einbezogen, während des Dienstes Intervention, Peer-Coaching, Supervision/Coaching sowie Begleitung durch die Organisation ermöglicht und nach dem Dienst Beratung zur beruflichen Reintegration angeboten werden (Unden 2014: 55).

Schließlich hat die AGdD 2017 ihre Studie *„Entwicklungsdienst qualifiziert. Wie Fachkräfte lernen und ihre Kompetenzen entwickeln“* veröffentlicht, die sich mit der Kompetenzentwicklung durch formales, informelles und non-formales Lernen im gesamten Zyklus des Entwicklungs- und Friedensdienstes beschäftigt (AGdD & Schrader 2017). Die Studie stellt verschiedene Kompetenzansätze und Erkenntnisse zum non-formalen und informellen Lernen vor und gibt anschließend in einer Bestandsaufnahme einen Überblick über die große Bandbreite an Maßnahmen, die von den Organisationen in den verschiedenen Phasen des Dienstes eingesetzt werden, um das Lernen der FK zu unterstützen. Es folgt eine Darstellung von Ansatzpunkten zur Stärkung des Entwicklungs- und Friedensdienstes als Lernort und eine Auseinandersetzung mit der Inwertsetzung der Kompetenzen bei der Rückkehr der FK. Zum Abschluss der Studie werden wesentliche Ergebnisse zusammengefasst und Empfehlungen an die Akteur*innen ausgesprochen. Der Autor stellt bilanzierend fest, *„dass die Träger und die AGdD in der Vorbereitung, (Lern-)Begleitung und Nachbereitung eine gute bis sehr gute Arbeit leisten, die von den Fachkräften insgesamt als wertvoll, bereichernd und unterstützend wahrgenommen und bewertet wird“* (AGdD & Schrader 2017: 13). Auch wenn die Studie vor allem die Begleitung in Bezug auf Lernen und Qualifizierung in den Blick nimmt, werden dabei viele grundsätzliche

Elemente der Personalbegleitung angesprochen. Diese umfassen neben den Aspekten zur Personalauswahl, Vorbereitung und Fortbildung auch die Unterstützung durch Führungskräfte und Personalentwicklung, Teammeetings, Regionalkonferenzen, virtuelle Vernetzung sowie diverse Angebote bei der Rückkehr (AGdD & Schrader 2017: 139ff.). Von den explizit psychosozialen Begleitelementen wird Supervision bzw. Coaching durch die in der Studie befragten Personen *„als wichtiger Bereich und Faktor für die Unterstützung des eigenen (informellen) Lernens“* während des Dienstes benannt und gewünscht, dass diese noch eine lange Zeit nach der Rückkehr zur Verfügung stehen (AGdD & Schrader 2017: 105ff.). Die Studie empfiehlt die *„Begleitung und Unterstützung aller beratend tätigen Fachkräfte durch Intervention, Supervision bzw. Coaching“* und stellt heraus, dass die *„Nutzung von Supervision bzw. Coaching sowohl als Instrument der psycho-sozialen Unterstützung als auch der fachlichen Lernbegleitung“* wirksam ist (AGdD & Schrader 2017: 115).

3.4.4. Resümee

Es zeigt sich, dass die wenigen Studien, die es bisher zur Personalbegleitung im ZFD gibt, sich vorrangig mit einzelnen Phasen des Dienstes oder der Begleitpraxis einzelner Organisationen befassen. Zudem sind viele Dokumente unveröffentlicht. Die wenigen Publikationen, die sich mit der Personalbegleitung mehrerer Organisationen befassen, grenzen sich entweder auf die anerkannten Träger*innenorganisationen des Entwicklungsdienstes ein, welche nicht deckungsgleich mit den ZFD-TO sind, oder es handelt sich nicht um Studien, sondern eher um Praxisdokumente. Die Literatursichtung macht deutlich, dass gerade die Begleitung während und nach der ZFD-Dienstzeit wenig beforschte Gebiete sind. Die Erkenntnisse, die zusammengetragen werden konnten, sind dennoch aufschlussreich und zeigen, dass diverse Elemente der Personalbegleitung bekannt sind – einige davon werden bereits praktiziert, die Nutzung anderer wird angeraten. Eine systematische Analyse des Status Quo des gesamten Personalbegleitzyklus der verschiedenen ZFD-TO liegt bisher nicht vor.

3.5. ZUGÄNGE ZU *STAFF CARE*⁴⁵

Die Frage danach, weshalb Personal begleitet werden sollte, wird sehr unterschiedlich beantwortet. Es hat sich gezeigt, dass sich sowohl in den internationalen Praxis-dokumenten zu *Staff Care* als auch in der Forschung verschiedene Argumente finden, um die Bedeutung und Notwendigkeit von Personalbegleitung herauszustellen. Diese unterschiedlichen Perspektiven wirken sich zum einen darauf aus, WAS betrachtet, diskutiert oder implementiert wird – und was nicht – und zum anderen darauf, welche Fragen dazu gestellt werden und WIE das Thema angegangen wird. Um die Unterschiede zwischen den vorherrschenden Zugängen und Begründungsmustern besser zu verstehen, werden sie nachfolgend in einem Modell systematisiert und auf dieser Basis zusammenfassend herausgearbeitet.

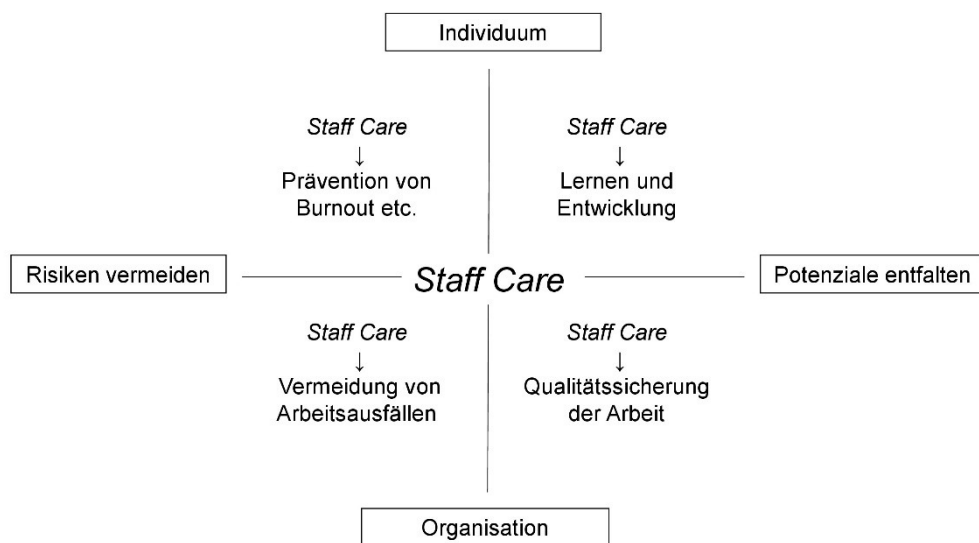


Abbildung 4: Zugänge zu *Staff Care* bzw. psychosoziale Personalbegleitung
(Pastoors 2018: 88, graphisch leicht überarbeitet und ins Deutsche übersetzt)

⁴⁵ Dieses Kapitel basiert auf Überlegungen, die ich während des Promotionsprozesses im Artikel „*Shifting Paradigms – Exploring the Reasons for Staff Care and ‘The Duty of Care’ in International Peace and Conflict Work*“ (Pastoors 2018) im internationalen friedenspädagogischen Journal *In Factis Pax* veröffentlicht habe.

Abbildung 4 ordnet die Argumentationsstränge in ein Raster ein, das auf zwei Achsen basiert. Die Systematisierung des Modells soll helfen, die verschiedenen Zugänge zu visualisieren und miteinander in Bezug zu setzen. Dabei wird darauf verzichtet, die Literatur schematisch in dem Modell zu verorten, weil es nicht darum geht, einzelne Studien und Standards zu klassifizieren, sondern darum, Muster herauszuarbeiten. Die Vereinfachung und Zuspitzung des Modells kann dazu beitragen, die verschiedenen Herangehensweisen an Personalbegleitung herauszuarbeiten, um die unterschiedlichen Prioritäten bei der Umsetzung von Maßnahmen in diesem Lichte betrachten zu können.

Auf der vertikalen Achse wird die soziale Dimension zwischen der individuellen und der organisationalen Perspektive dargestellt. Auf dieser Achse wird unterschieden, ob sich die Argumentation für die Personalbegleitung auf die einzelnen Mitarbeitenden und die Notwendigkeit von Fürsorge für sie bezieht oder ob die arbeitgebende Organisation (und ggf. auch die überinstitutionelle, gesellschaftliche Ebene) der Ausgangspunkt für die Bemühungen um *Staff Care* ist. Die horizontale Achse des Rasters beschreibt zwei prominente Sichtweisen und Diskurse, die ich als ‚Risiken vermeiden‘ und ‚Potenziale entfalten‘ benannt habe und welche die Zielrichtung benennen, zu der Personalbegleitung beitragen soll. In Hinblick auf diese Achse kann von zwei grundlegenden Paradigmen gesprochen werden, die sich in vielen Handlungsfeldern zeigen können und dies auch in der Personalbegleitung tun.

Aus der Verbindung der beiden Achsen ergeben sich vier Felder, die archetypische Argumente für die Personalbegleitung darstellen und die in den nächsten Unterkapiteln näher erläutert werden. Zunächst wird der linke Teil des Schaubilds zu ‚Risiken vermeiden‘ vorgestellt: Zunächst mit Blick auf das Individuum (oben links), dann in Bezug zur Organisation (unten links). Im Anschluss folgt der rechte Teil des Modells zu ‚Potenziale entfalten‘, wobei ich zunächst von der Organisation ausgehe (unten rechts) und dann wieder das Individuum (oben rechts) ins Zentrum setze.

Ich stelle nun die jeweiligen Zugänge zu *Staff Care* vor und erläutere die entsprechenden Argumentationsmuster, bevor ich am Ende jedes Bereichs darauf eingehe, welche Auswirkungen diese Sichtweise auf die Personalbegleitung und die Auswahl und Umsetzung von Begleitmaßnahmen hat. Was in den vier Feldern der Abbildung

noch schematisch mit Pfeilen dargestellt ist, wird nachfolgend als Kernbotschaft des jeweiligen Zugangs dem Text vorangestellt und als Aussage formuliert, um die Essenz dieser Argumentationsweise zu verdeutlichen.

3.5.1. Risiken vermeiden

Mit Blick auf das Individuum

„Wir brauchen Personalbegleitung, um individuelle Risiken wie Stress, Trauma und Burnout zu verhindern.“⁴⁶

„Staff members working in emergency settings tend to work many hours under pressure and within difficult security constraints. Many aid workers experience insufficient managerial and organisational support, and they tend to report this as their biggest stressor. Moreover, confrontations with horror, danger and human misery are emotionally demanding and potentially affect the mental health and well-being of both paid and volunteer aid workers, whether they come from the country concerned or from abroad“ (IASC 2007: 87).

Dieses Zitat aus einer der zentralen *Staff Care Guidelines* zeigt exemplarisch, dass sehr häufig die schwierigen Arbeitskontexte und die daraus entstehenden Belastungen, Risiken und Problemlagen geschildert werden, um auf dieser Basis die Notwendigkeit von Personalbegleitung herauszustellen. Je nach Handlungsfeld werden bestimmte Belastungsfaktoren besonders häufig erwähnt, fast immer spielen Notfälle und ‚kritische Ereignisse‘ eine große Rolle. Aber auch die Besonderheit der Lage im Land und die damit zusammenhängenden Lebensumstände der Fachkräfte werden vielfach thematisiert (‚man-made disasters‘, hohes Arbeitspensum, wenig Privatleben usw.) und die Folgen für das Individuum klar herausgestellt: *„MitarbeiterInnen in Konfliktgebieten sind gefährdet. Der anhaltende Druck und die Konfrontation mit Elend und Hilflosigkeit machen auf die Dauer krank“* (Becker & Weyermann 2006: 52).

Die durch diese Umstände entstehenden Gefährdungen der physischen und psychischen Gesundheit (Stress, Burnout, Trauma, sekundäre Traumatisierung,

⁴⁶ Die Kernbotschaften sind kursiv und in einfache Anführungszeichen gestellt, da es sich nicht um direkte Zitate handelt, sondern um ein Stilmittel zur Verdeutlichung der Perspektiven.

Mitgeföhlerschöpfung, Depression u. a.) und die wiederum daraus folgenden und als destruktiv bewerteten Bewältigungsstrategien (z. B. Zynismus, Sucht, gefährdendes Verhalten) werden ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Stress wird oftmals als der Ausgangspunkt aller *Staff-Care*-Überlegungen betrachtet. Die Vermeidung oder Eindämmung dieser negativen Folgen, also die Krankheitsprävention und Krisenintervention sind mit dieser Argumentation die zentralen Aspekte der Personalfürsorge und sorgen dafür, dass Sicherheitsmanagement, Notfallpläne, Stresspräventionskurse und Maßnahmen zur psychologischen Ersten Hilfe sich stark verbreitet haben. Damit einher geht zudem ein stärkerer Fokus auf Selbstfürsorge und Verhaltenspräventionsmaßnahmen (anstatt Verhältnisprävention und strukturelle Aspekte in den Blick zu nehmen), was sich z. B. in der Erstellung von Selbstfürsorge-Handbüchern niederschlägt.

Mit Blick auf die Organisation

„Wir brauchen Personalbegleitung, um organisationale Risiken wie Arbeitsausfälle zu vermeiden.“

Die Argumentation des ‚Risiken Vermeidens‘ ist allerdings nicht nur vom Individuen aus möglich, sondern kann auch aus einer organisationalen Perspektive erfolgen. Insbesondere traumasensible Ansätze weisen darauf hin, dass Stress und Trauma sich nicht nur auf Individuen, sondern auf ganze Teams und Organisationen auswirken können. Belastungssituationen können sich akkumulieren und zu ganz spezifischen Symptomen führen. So können beispielsweise Täter-Opfer-Retter-Dynamiken, das Denken in Dichotomien, Teamkonflikte, Schuldzuweisungen oder das Ausnutzen von Machtpositionen Folgen einer Traumadynamik sein, die sich im Team und in der Organisation niederschlagen (Herman 2006; Pross & Schweitzer 2010). *„Es kommt zur Spiegelung von Inhalten, die dem traumatischen Geschehen und der spezifischen Bewältigung ähnlich sind (Reinszenierung). Auch hier ist davon auszugehen, dass dies ein Bewältigungsversuch des Systems, der Organisation ist, um mit den Belastungen vermeintlich besser umgehen zu können“* (Zemp 2015: 8).

Wenn *Staff Care* von der Organisation aus angegangen wird, kann sich dies in weiterer Hinsicht zeigen. Aus dieser Sichtweise wird primär arbeits- und organisationsbezogen gedacht und die Notwendigkeit von *Staff Care* mit der Gefahr

begründet, dass die Arbeit darunter leiden kann, wenn nicht genug auf das Fachkräftewohl geachtet wird. „*The purpose of staff care is to create a healthy and productive workforce; to create wellbeing among staff and improve the quality of their work*” (Porter & Emmens 2009: 10). Aus dieser Blickrichtung werden die Gefahren für die Leistungsfähigkeit der Organisation auf Grund von Arbeitsausfällen durch Krankheitstage oder durch Mitarbeiter*innenverlust durch Kündigungen thematisiert, die durch die Belastungen der Fachkräfte verstärkt auftreten können. Häufig wird schlicht mit vergeudeteten Ressourcen argumentiert und die hohen Belastungen der Mitarbeitenden als Gefahr für die Organisation und die Arbeit beschrieben. Wenn Fachkräfte fehlen oder ihre Aufgaben nicht erfüllen können, kann die ‚Produktivität‘ sinken, Projekte können nicht entsprechend der Ziele und Vorgaben umgesetzt werden und die Hilfe nicht gewährleistet werden.

Dieses Begründungsmuster führt ebenfalls dazu, dass durch den starken Fokus auf Risiken in der Personalbegleitung vor allem Maßnahmen der Prävention und Intervention eingesetzt werden. Die Konzeption und Umsetzung von *Staff Care* folgen hier weitestgehend dem Paradigma der Risikovermeidung und unterscheiden sich durch die organisationale Perspektive nur in der Frage, wie weitreichend die Maßnahmen angesetzt werden und ob auch Teamdynamiken und Folgen für die Organisation mitgedacht werden.

3.5.2. Potentiale entfalten

Mit Blick auf die Organisation

„Wir brauchen Personalbegleitung, um die Qualität der Arbeit zu sichern und die Organisation effizienter zu gestalten.“

Eine ressourcenorientierte Perspektive fokussiert statt auf die Vermeidung von Risiken stärker auf die Entfaltung von Potentialen – sowohl in Bezug auf die individuelle als auch auf die organisationale Ebene. Ausgehend von der Organisation stehen arbeitsbezogene Aspekte im Vordergrund. *Staff Care* wird dann als wichtig erachtet, weil dadurch die Qualität der Arbeit gesichert bzw. verbessert werden kann. Insbesondere die Effizienz steht im Mittelpunkt, da gesunde Mitarbeiter*innen leistungstärker und zuverlässiger sind und länger und besser arbeiten können.

Andererseits wird auch Professionalität in diesem Zusammenhang diskutiert, da insbesondere in helfenden Berufen die professionelle Rolle – z. B. in Bezug auf den

Umgang mit unauflösbaren Spannungsfeldern wie Nähe-Distanz – stetig gestärkt, aufgebaut und erhalten werden muss. Reflexivität ist dafür eine wichtige Grundlage und die ‚Lernende Organisation‘ wird von vielen Akteur*innen angestrebt, um reflexive Praktiken strukturell zu verankern und für die Weiterentwicklung der Arbeit und der Organisation zu nutzen.

„Eine der Reflexion und dem Lernen dienliche Organisationskultur, ob in der Friedensentwicklung oder anderswo, beinhaltet die Schaffung spezifischer Zeitfenster, Mechanismen und Verantwortlichkeiten für die Reflexionspraxis. [...] Im Feld der Konflikttransformation müssen zusätzliche Methoden zur Entwicklung einer internalisierten Kultur der Reflexion und des Lernens (über Erfolge und Scheitern) identifiziert werden. Und es versteht sich von selbst, dass das Engagement des Führungspersonals [...] unverzichtbar ist für die Entwicklung einer solchen Kultur“ (Berghof Foundation 2012: 111f.).

Dieser Argumentationsstrang stellt den Nutzen der Erfahrungen für gemeinsame Lernprozesse in den Vordergrund. Es ist notwendig, über die Arbeit zu reflektieren, über die Art und Weise, wie sie getan wird, und den Kontext, in den sie eingebettet ist. Wenn Elemente der Personalbegleitung als Reflexionsräume genutzt werden, können Einsichten, Ideen und neue Perspektiven gewonnen und diese in das eigene Tun integriert werden. Die Frage danach, wie Personalbegleitung Menschen dabei unterstützen kann, gute Arbeit zu leisten und konstruktiv zu den Projekten beizutragen, steht im Mittelpunkt.

Aus dieser Perspektive ist Personalbegleitung unerlässlicher Teil der professionellen Arbeit, dient der Qualitätssicherung und der ‚Lernenden Organisation‘. Als Folge dieser Sichtweise werden vor allem Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung implementiert, Wissensmanagementsysteme eingeführt und Kurse zur Vorbereitung und Fortbildungen haben einen großen Stellenwert.

Mit Blick auf das Individuum

„Wir brauchen Personalbegleitung, um die persönliche Entfaltung, das Lernen und die Entwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen.“

Darüber hinaus ist auch möglich, primär die Stärkung der Fachkräfte selbst in den Blick zu nehmen. In dieser Argumentation geht es nicht nur um die Vermeidung von Risiken, sondern um individuelle Weiterentwicklung, eigenes Lernen sowie um

Empowerment und Resilienz. So betrachtet beispielsweise die Studie „*Entwicklungsdienst qualifiziert*“ (AGdD & Schrader 2017) Personalbegleitung allein unter dem Blickwinkel, inwiefern Fachkräfte darin lernen und ihre Kompetenzen entwickeln können. Wenn Organisationen diesen Fokus setzen, sehen sie sich nicht nur für die Minimierung von Gefahren zuständig, sondern auch für die Entfaltung ihrer Mitarbeitenden. Das Wohlergehen des Individuums drückt sich nicht nur in der Abwesenheit von psychischen Erkrankungen aus, sondern geht darüber hinaus, indem die Lebensbewältigung selbst, die persönliche Entwicklung und alle damit verbundenen psychosozialen Prozesse einbezogen werden. Auch wenn die *Staff-Care*-Maßnahmen keinen positiven Effekt auf die Arbeit hätten, sollten sie aus der Fürsorgeverantwortung der arbeitgebenden Organisation und aus ethischen Erwägungen gewährleistet werden. Selbst wenn *Staff Care* sich negativ auf die Arbeit auswirken würde – z. B. durch Kündigung der Fachkräfte nach Klärungsprozessen – werden die Maßnahmen befürwortet und als wichtig erachtet.

Die Sichtweise kann sich ebenfalls in der Konzeption und Umsetzung der Personalbegleitung niederschlagen. Zunächst ist die Personalbegleitung für ‚normale‘ Zeiten und den Alltag genauso vorgesehen wie für Notfälle. Der wesentliche Unterschied ist, dass die Fachkräfte kein Problem haben müssen, um die Angebote in Anspruch nehmen. Auch wenn alles gut funktioniert, kann der Raum zur Reflexion genutzt werden, um sich der positiven Situation bewusst zu werden und sie wertzuschätzen. Die *Staff-Care*-Maßnahmen werden auch für den Alltag – und nicht nur für Extremsituationen – geplant und in regelmäßigen Abständen oder zu bestimmten Zeiten umgesetzt. Das sorgt dafür, dass die Verantwortung, ein Angebot in Anspruch zu nehmen, nicht bei den Mitarbeitenden liegt und sie nicht beurteilen müssen, ob es schon ‚schlimm genug‘ und daher nötig ist, um Unterstützung zu bitten. Dadurch, dass der Fokus nicht auf Krankheit und Defiziten liegt, können Hemmungen leichter abgebaut werden und niedrigschwellige Angebote können den Einstieg erleichtern.

3.5.3. Eine mögliche dritte Dimension

Obwohl die beiden Achsen des Modells bereits wichtige Zugänge und Argumentationslinien einfangen, wird auch deutlich, dass es noch weitere, grundlegende Weltansichten gibt, die noch hinter den genannten Begründungen für Personalbegleitung stehen und ihnen zugrunde liegen können. Jede der vier vorgestellten

Perspektiven kann einerseits im Namen einer wirtschaftlichen Verwertungslogik und andererseits basierend auf einer Haltung der Menschenwürde eingenommen werden. Ausgehend von einer marktorientierten Weltsicht wird *Staff Care* ökonomisch begründet, um die Arbeitskraft zu erhalten, möglichst umfassend zu nutzen und möglichst lang auszubeuten. Verwertbarkeit, Selbstoptimierung und Arbeitsmarktfähigkeit sind dabei zentrale Prinzipien, die auch die konkrete Umsetzung von Personalbegleitung beeinflussen können. Wenn *Staff Care* hingegen menschenrechtlich begründet und an Menschenwürde und der Erhaltung des Lebens ausgerichtet wird, steht der Mensch an sich im Mittelpunkt. Auch die Arbeit, die Organisation und die Umsetzung von Personalbegleitung werden als Mittel gesehen, um dem Leben zu dienen.

Sowohl Risikovermeidung als auch Potentialentfaltung können mit organisationaler und individueller Perspektive entweder verwertungslogisch oder menschenrechtlich begründet werden. Das Spannungsfeld zwischen diesen beiden Weltsichten kann als weitere Achse betrachtet werden, die das Modell in einer dritten Dimension erweitern würde. Gerade weil es sich bei *Staff Care* um Fürsorge im Kontext von Arbeit und Abhängigkeitsverhältnissen handelt, ist es notwendig, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen. Wenn es gelingt, sich diese fundamentalen Orientierungen bewusst zu machen und sich zugleich zu vergegenwärtigen, dass auch diese Weltsichten selten schablonenhaft existieren, hilft dies dabei, der Existenz der mit ihnen einhergehenden Konfliktlinien Beachtung zu schenken.

3.5.4. Schlussfolgerungen aus dem Modell

Die Arbeit mit dem Modell zeigt auf, dass es verschiedene Zugänge zum Thema Personalbegleitung gibt und verschiedene Wege, diese zu begründen. Zudem wird deutlich, dass sie sich unterschiedlich auf die Wahrnehmung von *Duty of Care* und auf die Umsetzung von Personalbegleitung auswirken.

Das vorgestellte Modell beschränkt sich auf das Systematisieren und Einordnen von Beobachtungen. Es soll Unterschiede sichtbar machen, um sie verstehen und diskutieren zu können. Die Ansätze stellen keine diametralen Gegensätze dar, sondern gehen von unterschiedlichen Ausgangspunkten aus, was zu unterschiedlichen Verständnissen und Schwerpunktsetzungen bei der Konzeption von *Staff Care* führen kann. In der Realität liegen die Begründungsmuster selten in Reinform vor,

sondern die Motive zur Umsetzung von *Staff Care* sind vielfach gemischt. Ein einzelnes Personalbegleitkonzept kann verschiedenen Argumentationen folgen und mehreren – oder sogar allen – der vier genannten Zwecke dienen. Dennoch kann die modellhafte Schematisierung als Reflexionshilfe dazu beitragen, die eigene Praxis oder die eigene forschende Herangehensweise zu überprüfen und abzugleichen. Die Vergegenwärtigung der Motive, die in der eigenen Organisation und im jeweiligen Handlungskontext vorherrschend sind, kann insbesondere bei der Konzeption und im Zuge der Weiterentwicklung der *Staff-Care*-Praxis hilfreich sein.

Da es nicht darum geht, einzelne Zugänge als ‚richtig‘ und andere als ‚falsch‘ zu bewerten, sondern da alle den Fokus auf bestimmte Aspekte lenken, die wertvoll und wichtig sind, kann es nicht darum gehen, die ‚richtige‘ Motivation vorzuschreiben und lediglich zu einem anderen Zugang zu wechseln. Vielmehr wird deutlich, dass jede einzelne der vier Perspektiven wichtige Aspekte betont und dass eine Gefahr lediglich darin liegt, mit einem einseitigen Blick die Bedeutsamkeit anderer Motive zu übersehen. Das Ziel kann also nicht darin bestehen, einen Zugang durch einen anderen zu ersetzen und zu überwinden, sondern die Besonderheiten der einzelnen Begründungsmuster zu verstehen und die verschiedenen Perspektiven und Interessen auf ganzheitliche Weise zu kombinieren und zu integrieren. Die verschiedenen Aspekte können einbezogen und zusammengedacht werden, sodass der Fokus auf den Zusammenhängen und der gleichwertigen Relevanz von individuellen und organisationalen sowie risikovermeidenden und potentialentfaltenden Argumenten liegt. Auf diese Weise kann *Staff Care* sowohl durch die Vermeidung von Risiken und die Prävention von Gefahren als auch durch die Förderung des Wohlergehens und durch Unterstützung bei der Entfaltung von Potenzialen realisiert werden – und das sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.

3.6. RESÜMEE

Die begrifflichen und konzeptionellen Abgrenzungen und Einordnungen in 3.1. zu Beginn des Kapitels haben verdeutlicht, dass es sich bei *Staff Care* bzw. psychosozialer Personalbegleitung um ein eigenständiges Handlungsfeld handelt, das sich zwar mit vielen Bereichen überschneidet, jedoch einige Besonderheiten aufweist. Sowohl der internationale als auch der ZFD-spezifische Forschungs- und Praxisstand verweisen auf eine deutliche Forschungslücke, die insbesondere in der

ganzheitlichen Betrachtung des Themas liegt, die alle Phasen des Dienstes und eine Vielfalt von Unterstützungsmaßnahmen unterschiedlicher Art mit einschließt. Die Systematisierung der verschiedenen Zugänge und Begründungsmuster hat zudem verdeutlicht, dass vielfach nur aus einer bestimmten Perspektive heraus argumentiert wird und dies Einfluss auf die jeweilige Ausgestaltung von *Staff Care* hat.

Bei der Vorstellung der Diskurse um *Staff Care* wurde deutlich, dass Sichtweisen vorherrschend sind, welche die Notwendigkeit von *Staff Care* einseitig begründen. Demgegenüber ermöglicht die Nutzung des bisher seltener verwandten Begriffs ‚psychosoziale Personalbegleitung‘ einen anderen Akzent zu setzen und einen ganzheitlichen Ansatz anzuwenden. Psychosoziale Personalbegleitung ist in der Lage, verschiedene Zugänge zu integrieren und die Brücke zwischen risiko- und potentialorientierten sowie individuellen und organisationalen Dimensionen zu schlagen und dabei nicht nur die Fürsorge der Organisationen für ihr Personal, sondern auch die Eigeninitiative der Mitarbeitenden einzubeziehen. Daher wage ich an dieser Stelle abschließend einen Definitionsversuch, der diesem umfassenden Verständnis gerecht wird und auf dem meine eigene Studie aufbauen kann:

„Psychosoziale Personalbegleitung umfasst alle Elemente, die das Personal⁴⁷ unterstützen und begleiten und die von der arbeitgebenden Organisation angeboten oder von den Mitarbeitenden selbst im Rahmen der Arbeit initiiert werden, um das Wohlergehen der Mitarbeitenden zu fördern, ihre Professionalität zu stärken und ihre Arbeitskraft zu erhalten, indem sie vor Gefährdungen im Kontext der Arbeit geschützt werden und Lernen, Entwicklung und Potentialentfaltung sowohl auf individueller als auch kollektiver Ebene ermöglicht werden. Als psychosozial zeichnet sich die Personalbegleitung aus, wenn dabei zugleich innere und äußere Aspekte und deren Wechselwirkungen berücksichtigt werden.“

⁴⁷ Personal kann dabei umfassend verstanden werden, sodass alle Mitarbeitenden, Fachkräfte, Freiwillige, Honorarkräfte und Freiberufler*innen etc. mitgedacht werden – also alle Personen, die im Auftrag der Organisation tätig sind.

4. ZUR EIGENEN STUDIE – FORSCHUNGSKONZEPTION

Dieses Kapitel stellt das Untersuchungsdesign dieser Studie vor. Zunächst erläutere ich die methodologische Einbettung, um damit die Perspektiven und Prämissen zu verdeutlichen, die dieser Forschung zu Grunde liegen (4.1.). Ein kleines Kapitel macht die Reflexionsräume transparent, die für diese Forschung relevant waren (4.2.). Nachfolgend beschreibe ich das Erkenntnisinteresse, die Forschungsfragen sowie die Ziele, die diese Forschung anstrebt (4.3. und 4.4.). Anschließend gebe ich einen Überblick über das methodische Vorgehen (4.5.) und erkläre dann die einzelnen Schritte genauer: Meine Sampling-Strategien und die Zusammensetzung der Befragungsgruppen (4.6.), meinen Feldzugang und den Prozess der Datenerhebung (4.7.), die Erhebungsmethoden und Datenarten (4.8.), die Aufbereitung der Daten samt forschungsethischen Überlegungen (4.9.) sowie das Analyse- und Auswertungsvorgehen (4.10.). In diesem letzten Teil stelle ich die Hauptkategorien vor, mit deren Hilfe ich die Daten ausgewertet habe und leite damit zur Ergebnisdarstellung über.

4.1. METHODOLOGISCHE EINBETTUNG

Um die nachfolgenden Erläuterungen des methodischen Vorgehens einordnen zu können, ist das Forschungsverständnis und die methodologische Anknüpfung relevant. Die vorliegende Studie weist auf Grund ihres Themas, ihrer Zielsetzung und ihrer Herangehensweise Gemeinsamkeiten mit einigen Forschungszugängen auf, deren für diesen Kontext relevante Aspekte ich im Folgenden kurz vorstelle. Anschließend erläutere ich, wo sich Elemente dieser Ansätze in meiner Forschung wiederfinden und inwiefern diese Perspektiven für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind.

Reflexivität in der Forschung und die zyklische Prozesshaftigkeit im Forschungsvorgehen sind wichtige Merkmale verschiedener methodischer Zugänge (Lisahunter et al. 2013: 6). Die verschiedenen Ansätze von Transdisziplinarität, Praxisforschung,

Handlungs- und Aktionsforschung, ‚*action research*‘ sowie partizipativer und transformativer Forschung weisen hierin und darüber hinaus einige Schnittmengen auf.⁴⁸ Alle genannten Forschungszugänge befassen sich damit, was erforscht wird, mit welchen Zielen dies geschieht, und wer in welcher Weise an der Forschung beteiligt ist. Auch wenn sie die Art der Beteiligung unterschiedlich handhaben, betonen alle Ansätze die Partizipation und Kooperation von Praxisakteur*innen und wissenschaftlichen Akteur*innen sowie die Auseinandersetzung mit ihren jeweiligen Perspektiven und Interessen (Hanschitz et al. 2009; Jahn et al. 2012). Auf diese Weise kann der Forschungsprozess als Form des gemeinsamen Lernens gestaltet (Defila & Di Giulio 2018; von Unger 2014).

Welches Thema überhaupt zum Forschungsgegenstand gemacht wird, welche Fragestellung in den Mittelpunkt gerückt wird und welches Erkenntnisinteresse damit verbunden wird, ist häufig zentraler Ausgangspunkt der Forschung. Ein wesentliches Merkmal der genannten Forschungszugänge ist, dass die Forschung dabei von Phänomenen, Problemen oder Herausforderungen ausgeht, die nicht nur für die Wissenschaft interessant sind (Jahn et al. 2012). Die Themensetzung ist eng verbunden mit der Frage nach dem Ziel der Forschung. Die Praxisrelevanz der Forschung für gesellschaftliche Probleme und die Anwendungsorientierung des erzeugten Wissens wurde von diesen Forschungsansätzen stärker in den Mittelpunkt gerückt (Lewin 1946; Moser 2003). Ausgangspunkte dieser Forschungsansätze sind konkrete Beobachtungen von gesellschaftlicher Realität. Der Fokus liegt auf angestrebten lebensweltlichen Veränderungen und Wirkungen, die durch Forschungsergebnisse angetrieben werden können (Bradbury 2015; Defila & Di Giulio 2018). Die Forschung versucht dabei, Brücken zu schlagen und sowohl der wissenschaftlichen als auch den lebensweltlichen Motivationen nachzukommen. Ihr Ziel ist, neues Wissen zu schaffen, das anschlussfähig an die unterschiedlichen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurse ist und damit Ergebnisse schafft, die sowohl für die gesellschaftliche als auch für die wissenschaftliche Praxis von Relevanz sind (Jahn 2008). Auch im Feld der Konflikttransformation ist dieses Forschungsverständnis von großer Bedeutung, da ein *„besonderes Augenmerk auf die*

⁴⁸ Wichtige Werke zu diesen Forschungszugängen sind u.a. Bergmann et al. 2010; Bradbury 2015; Hanschitz et al. 2009; Jahn et al. 2012; Lewin 1946; Moser 1995, 2003; von Unger 2014.

Schaffung unterstützender Bedingungen für praktische Fortschritte in der Friedensförderung“ gelegt wird, wofür es einen „kontinuierlichen, reflektierenden und kritischen Austausch mit der Praxis“ braucht (Berghof Foundation 2020: 156).

4.1.1. Bedeutung für diese Studie

Im Folgenden möchte ich darlegen, wie die vorliegende Studie von den beschriebenen Forschungsansätzen inspiriert ist und welche Aspekte sie in welcher Weise berücksichtigt und einbezieht. Das Thema dieser Studie entstand aus einem eigenen, praktischen und lebensweltlichen Erkenntnisinteresse, zu dem ein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse hinzugekommen ist. Der Forschungsgegenstand und die Fragestellung (siehe Kapitel 4.3.) wurden zwar von mir ausgewählt und formuliert, sind jedoch praxisrelevant und für verschiedene Akteur*innen von Interesse. Durch Gespräche und Austausch mit Personen aus dem Feld konnte ich bereits in der Vorphase der Forschung Perspektiven von Praktiker*innen erkunden und dies bei der Schärfung der Fragestellung einfließen lassen. Wichtig für diese Studie war, dass ich von Anfang an offen mit den Zielsetzungen umgegangen bin, die ich mit dieser Arbeit verbinde. Im Sinne einer transdisziplinären Integration strebe ich sowohl einen Erkenntnisgewinn für die gesellschaftliche wie auch die wissenschaftliche Praxis an. Die Zielsetzung der Arbeit schließt dabei explizit einen Nutzen für die beteiligten Praxisakteur*innen mit ein (siehe Kapitel 4.4.). Darüber hinaus gab es im Forschungsprozess immer wieder Austausch mit Praxisakteur*innen, die nicht nur zur Datenerhebung herangezogen, sondern mit denen auch Erkenntnisstände und Auswertungsergebnisse rückgekoppelt wurden (siehe Kapitel 4.2.). Schließlich ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Auseinandersetzung mit den multiplen eigenen Rollen sehr relevant für den Forschungsprozess war, da diese auf Grund von eigenen Praxiserfahrungen und persönlichen Erkenntnisinteressen weit über die Rolle als reine Forschungsperson hinausgehen. Die dichotome Aufteilung in Wissenschafts- und Praxisakteur*innen wird durch die Vielschichtigkeit der realen Positionierungen immer wieder in Frage gestellt, wenngleich die Wahrnehmung unterschiedlicher Interessen von besonderer Bedeutung für den Forschungszuschnitt ist.

4.2. REFLEXIONSÄRÄUME IM FORSCHUNGSPROZESS

Der gesamte Prozess der Forschung, beginnend bei der Eingrenzung der Forschungsfragen, Erarbeitung des Untersuchungsdesigns und Diskussion der Interviewfragen und Auswertungskategorien, war begleitet von einer Vielzahl von Austauschräumen. Neben Gesprächen mit meiner Promotionsbetreuerin, mit Schreibpartnerinnen und Schreibgruppen, mit verschiedenen Promotionskolloquien und mit Akteur*innen des Feldes⁴⁹, waren unzählige Gespräche mit verschiedenen Personen relevant für meinen Forschungsprozess. Sowohl theoretische, forschungsmethodische als auch auswertungsrelevante Aspekte der Forschung konnte ich dadurch immer wieder diskutieren, überprüfen und weiterentwickeln. Verschiedene Workshops⁵⁰ zu Forschungsmethoden und Forschungsprozess sowie Konferenzen und Tagungen⁵¹, auf denen ich selbst Vorträge hielt oder bei denen ich teilnehmen konnte, haben meinen Erkenntnisprozess vorangebracht. Auch einige eigene Lehrveranstaltungen⁵² waren hierbei bedeutsam für mich. Genauso haben mir das

⁴⁹ Hier ist insbesondere der Fachaustausch mit Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und des Zivilen Friedensdienstes zu nennen, den die AGdD am 7.6.2018 organisierte.

⁵⁰ Vor allen Dingen handelte es sich hierbei um MARA-Kurse zu Interviewführung, Auswertung qualitativer Daten, Ergebnisdarstellung und zum Schreibprozess, die mich unterstützt und mir eine gute Grundlage gegeben haben.

⁵¹ Auf Grund der Vielzahl von Tagungen kann hier kein erschöpfender Überblick gegeben werden. Die Tagungen, auf denen ich explizit mein Forschungsthema präsentieren konnte, waren das *International Institute on Peace Education* 2017 in Innsbruck und die *Peace Training* Konferenz 2018 in Wien.

⁵² Im Sommersemester 2017 und Wintersemester 2017/2018 habe ich gemeinsam mit Esther Binne und David Scheuing ein „Praxis<->Forschungsseminar“ im M.A. Friedens- und Konfliktforschung gegeben, in welchem wir uns intensiv mit Praxisforschung, Aktionsforschung, Transdisziplinarität und Partizipativer Forschung und damit zusammenhängenden forschungsmethodologischen und forschungsethischen Überlegungen beschäftigt haben. Im Wintersemester 2018/2019 habe ich im M.A. Erziehungs- und Bildungswissenschaft eine Forschungswerkstatt angeboten, die einerseits Forschungsdatenmanagement – in Kooperation mit der universitären Stabsstelle Forschungsdatenmanagement – und andererseits Qualitative Inhaltsanalyse zum Thema hatte und in der den Studierenden u.a. auch mein Forschungsprojekt als Beispiel diente.

Im Wintersemester 2019/2020 konnte ich im M.A. Erziehungs- und Bildungswissenschaft erstmals ein Seminar mit dem Titel „Von der Selbstfürsorge bis zur psychosozialen Personalbegleitung“ anbieten und dort einige Themen diskutieren, die in meiner Dissertation

Schreiben von Artikeln, der Austausch dabei und das *Peer-Review* im Zuge ihrer Veröffentlichung zum Teil hilfreiche Anstöße gegeben. Aber auch viele kleine, eher beiläufige Unterhaltungen konnten im Nachklang wichtige Impulse für meine Arbeit liefern, ohne dass diese komplett trennbar von eigenen Gedanken wären oder eine tabellarische Auflistung möglich machen würden. Die Prozesshaftigkeit der Forschung wurde dadurch für mich erlebbar und die verschiedenen Reflexionsräume stellen eine wichtige Ressource sowie Aspekte der Validierung und Qualitätssicherung dar.

4.3. FORSCHUNGSFRAGEN

Die zentrale Frage der Arbeit ist, wie Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst psychosozial begleitet und unterstützt werden. Diese Leitfrage gliedert sich in verschiedene Aspekte auf, die in dieser Abbildung 5 als Übersicht skizziert sind und im Folgenden genauer ausformuliert werden.

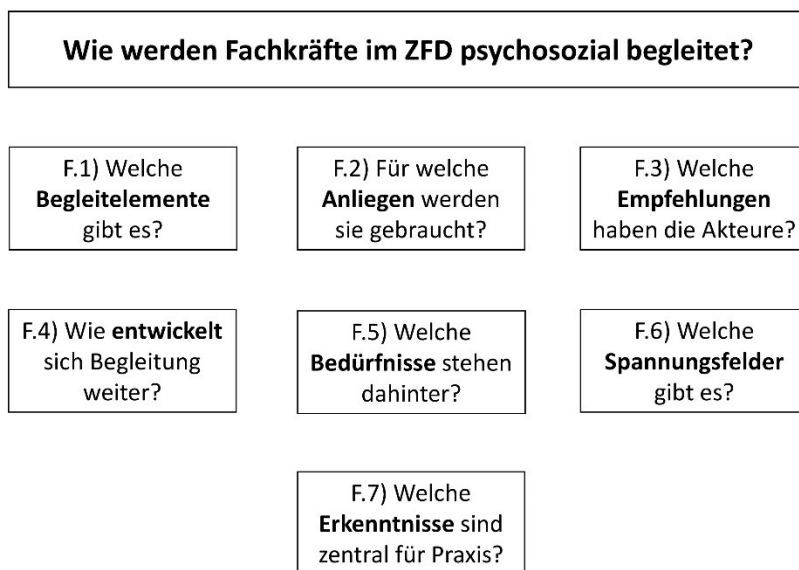


Abbildung 5: Übersicht zur Fragestellung

eine Rolle spielen. Die Diskussionen in diesen Seminaren waren für meinen eigenen Forschungsprozess in verschiedener Weise bedeutsam.

F.1) Welche **Elemente** psychosozialer Begleitung und Beratung gibt es für Fachkräfte im ZFD vor, während und nach dem Dienst?

- Was ist vorgesehen?
- Was wird in Anspruch genommen?
- Wodurch sehen sich die Fachkräfte unterstützt und begleitet?
- Welche Elemente werden als besonders hilfreich erachtet?

F.2) Für welche **Anliegen** und Themen wird die Begleitung gebraucht?

- Wofür wird die Begleitung in Anspruch genommen?
- Warum wird Begleitung angeboten?
- Welche Anliegen werden thematisiert?
- Inwiefern sind Konflikte Thema in der Begleitung?
- Sind berufliche Rollen relevant?

F.3) Welche **Empfehlungen** haben ZFD-Fachkräfte, ZFD-Organisationen und Supervisor*innen zur Begleitung?

- Wie schätzen sie die Beratungsangebote ein?
- Was wünschen sich die Betroffenen?
- Was fehlt oder sollte ausgebaut werden?
- Wo gibt es Veränderungsbedarfe?

F.4) Wie **entwickelt** sich Begleitung weiter?

- Wie können Erkenntnisse zurück in die Organisationen fließen?
- Wie werden Feedback und Lernen ermöglicht?

F.5) Welche **Bedürfnisse und Funktionen** werden durch die Begleitung erfüllt?

- Was steht hinter den Anliegen und Themen?
- Wie wirken sich die Elemente der Begleitung auf die Fachkräfte und ihre Anliegen aus?

F.6) Welche **Spannungsfelder** und Konfliktlinien bestehen im Feld der Begleitung?

F.7) Welche **Erkenntnisse** können daraus für die **Praxis** der Begleitung und Beratung im ZFD, in der ZKB und der IZ gezogen werden?

Qualitative Forschung zeichnet sich durch ihr zyklisches Vorgehen aus, welches ermöglicht, die „*Fragestellungen, Konzepte und Instrumente in Interaktion mit dem Forschungsfeld*“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 121) immer wieder zu überprüfen und anzupassen. Aus diesem Grund sind auch die hier dargestellten Forschungsfragen als Ergebnis eines Prozesses zu sehen, im Rahmen dessen sich Formulierungen, Begriffe und Teilaspekte entwickelt und verändert haben. Die Hauptbereiche des Erkenntnisinteresses, die sich insbesondere in den ersten drei Fragen manifestieren, haben schon zu Beginn des Forschungsprozesses bestanden, die Ausdifferenzierung der Fragen erfolgte im weiteren Verlauf.

4.4. ZIELE

Wie durch die Fragestellung bereits ersichtlich wird, verfolgt die Studie mehrere Ziele. Zum einen geht es um eine Darstellung des Status Quo, indem die Praxis der Personalbegleitung im Zivilen Friedensdienst organisationsübergreifend beschrieben und analysiert wird. Eine solche Übersicht liegt aktuell nicht vor. In der Regel liegen auch organisationsspezifisch keine Zusammenfassungen aller psychosozialen Personalbegleitelemente und keine verschriftlichten Konzepte vor. Daher ist eine Übersicht dessen, was in Bezug auf psychosoziale Personalbegleitung im ZFD passiert, ein relevanter Beitrag für den Wissenschafts- sowie den Praxisdiskurs. Zudem geht es darum, Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess wieder zurück ins Feld zu geben und so für die Praxis der Personalbegleitung im ZFD und der weiteren ZKB und IZ nutzbar zu machen. Das Forschungsprojekt ist zugleich explizit nicht als Evaluation angelegt, um den Fokus nicht auf Bewertung und konkurrierenden Vergleich zu legen. Stattdessen verstehe ich meine Forschung als einen Beitrag zur Anregung des Dialogs der Akteur*innen untereinander, indem Stimmen aus dem Feld eingefangen, miteinander in Bezug gesetzt und gebündelt hörbar gemacht werden.⁵³

⁵³ Forschung kann hier wie ein Kommunikationsprozess verstanden werden, bei dem durch Spiegeln und Paraphrasieren geäußerte Inhalte an das Gegenüber zurückgemeldet werden (Helfferich 2011: 46ff.).

4.5. ÜBERBLICK ZUM METHODISCHEN VORGEHEN

Ausgehend von den genannten Fragestellungen und Zielen und vor dem Hintergrund, dass es zu diesem Themenbereich bislang wenig Forschung gibt, war es angebracht, ein qualitatives Forschungsdesign zu wählen, um das Verstehen (und nicht das Erklären) des Sinnzusammenhangs in den Mittelpunkt zu stellen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 120f.). Für die theoretische Generalisierung ist es relevant herauszufinden, unter welchen Bedingungen bestimmte Aussagen zutreffen oder eingeschränkt werden müssen (Akremi 2014: 280). Der angestrebte Grad der Verallgemeinerbarkeit soll definiert werden. Nach den von Mayring (2007) formulierten Generalisierungszielen, lässt sich die vorliegende Studie vor allem auf den Stufen vier bis sieben einordnen, in denen es um das Herausfinden von Bedingungen für die Gültigkeit der kontextspezifischen Aussagen, um das Aufdecken von Gemeinsamkeiten und Unterschieden sowie um Deskription und Exploration von Themen und Zusammenhängen geht (Akremi 2014: 280).

In der vorliegenden Studie geht es darum, ein vorab definiertes Untersuchungsfeld neu zu erschließen: die psychosoziale Personalbegleitung im ZFD. In gewissem Sinne handelt es sich um eine Vollerhebung, da alle ZFD-Organisationen im Studiendesign einbezogen wurden.⁵⁴ Darüber hinaus ist die Untersuchung als Querschnittsdesign angelegt, weil die zeitliche Entwicklung und Veränderung nicht im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht und stattdessen lieber mehr Perspektiven in die Studie einbezogen werden sollten: Ich entschied mich dafür, sowohl (ehemalige) ZFD-Fachkräfte als auch kundige Personen aus den ZFD-TO und darüber hinaus freiberufliche Personen zu beteiligen, die im Rahmen des ZFD Fachkräfte durch Supervision bzw. Coaching begleiten.

Im Rahmen dieser Studie habe ich 26 qualitative, leitfadengestützte, problemzentrierte (Expert*innen)Interviews und geführt und etliche Dokumente erhoben, von denen 22 in die explizite Auswertung einbezogen wurden. Die Transkripte und Dokumente habe ich mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) computergestützt ausgewertet.

⁵⁴ Genauere Erläuterungen zum Sampling und zur Abdeckung der Fälle finden sich im folgenden Kapitel.

Abbildung 6 zeigt die verwendeten Datenarten und einbezogenen Personengruppen im Überblick, bevor im Folgenden die einzelnen Phasen und Aspekte der Untersuchung näher erläutert werden.

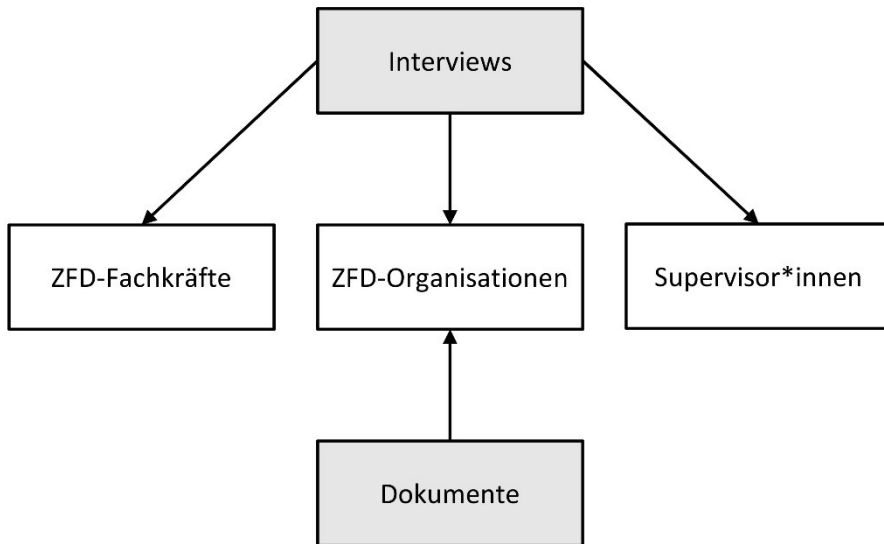


Abbildung 6: Übersicht zu den in der Studie einbezogenen Gruppen & einbezogenen Datenarten

4.6. SAMPLING, AUSWAHLBEGRÜNDUNG & BESCHREIBUNG DER GRUPPEN

Das Sampling dieser Studie kam durch eine qualitative Stichprobenziehung mit kriteriengeleiteter, bewusster Fallauswahl nach wichtigen Merkmalen zustande (Döring & Bortz 2016: 302f.). Die relevanten Merkmale sind in diesem Fall die Personengruppe und der Organisationsbezug, was ich im Folgenden genauer erläutere.

In dieser Studie werden drei unterschiedliche Personengruppen einbezogen, die jeweils unterschiedliches Erfahrungs- und Expert*innenwissen zum Thema einbringen können: (ehemalige) Fachkräfte, Mitarbeitende aus den ZFD-Organisationen

und freiberufliche Coaches/Supervisor*innen⁵⁵. Außerdem ist der Bezug zu (mindestens) einer der acht personalvermittelnden ZFD-TO relevantes Merkmal für die Stichprobenziehung. Auf Grund des qualitativen Forschungsdesigns durfte die Gesamtfallzahl nicht zu groß sein, sodass zwar beide Merkmale berücksichtigt wurden, jedoch nicht in jeder Gruppe jede Organisationszugehörigkeit abgedeckt werden konnte.

Zum einen habe ich elf (ehemalige) ZFD-Fachkräfte⁵⁶ interviewt, die zum Interviewzeitpunkt bereits mindestens einen Einsatz im ZFD abgeschlossen hatten, sodass sie auf den gesamten Prozess der Personalbegleitung zurückblicken konnten. Ziel war es, eine Gruppe an Fachkräften zu befragen, die hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit Personalbegleitung und ihrer Organisationszugehörigkeit eine große Vielfalt aufweist. Manche Fachkräfte waren bereits mit verschiedenen ZFD-Organisationen ausgereist, manche auch mit anderen Organisationen der IZ. Dadurch dass nur der zuletzt geleistete ZFD-Einsatz betrachtet wurde – der für die Interviews den hauptsächlichen Erfahrungshintergrund darstellte – konnten von den acht ZFD-TO, die Fachkräfte vermitteln bzw. entsenden, sechs durch das Sampling einbezogen werden.

Die zweite Gruppe bestand aus Mitarbeitenden⁵⁷ der ZFD-Organisationen. Hier habe ich jeweils eine Person befragt, die sich mit dem Thema der Personalbegleitung im ZFD auskennt oder hierfür verantwortlich ist. Die Organisationen haben nach der Anfrage selbst entschieden, welche Person zu diesem Thema am besten etwas beitragen kann. Sechs der acht Organisationen konnten in der Befragung einbezogen werden.

⁵⁵ Im Folgenden wird auf Grund der besseren Lesbarkeit jeweils nur eine Bezeichnung gewählt (Supervisor*innen oder Coaches) und diese wechselnd verwandt, da die Selbstbezeichnung der Personen und auch die Benennung in den Interviews, den Dokumenten und der weiteren Literatur keineswegs einheitlich ist und größtenteils undefiniert und oft äquivalent verwandt wird.

⁵⁶ Als ‚ZFD-Fachkräfte‘ werden in diesem Kontext alle Personen bezeichnet, die als internationale Fachkräfte oder als Koordinator*innen in Projekten des ZFD im Ausland tätig waren oder sind. Ich verzichte im Folgenden auf das Wort ‚ehemalig‘, da die Identität als ZFD-FK nicht unbedingt mit dem Einsatz endet.

⁵⁷ Unter ‚Mitarbeitenden‘ werden in dieser Arbeit alle Personen verstanden, die als Geschäftsführende, Referent*innen oder anderen Funktionen in den Geschäftsstellen der ZFD-Organisationen arbeiten.

Als dritte Gruppe habe ich Supervisor*innen einbezogen, die für die ZFD-TO freiberuflich tätig sind und verschiedene Fachkräfte während ihrer Dienstzeit begleiten. Da die meisten Teil der Coachingpools mehrerer ZFD- und IZ-Organisationen sind und darüber hinaus häufig auch im Bereich von Training, Evaluation oder Fachberatung in diesem Feld aktiv sind, konnte die Vielfalt der ZFD-Organisationen durch die Befragung von neun Personen bestens abgedeckt werden.

4.7. FELDZUGANG, KONTAKTAUFNAHME & PROZESS DER ERHEBUNG

Schon vor dem Beginn der Studie hatte ich Kontakte in das Feld, die ich während der Zeit erweitern und intensivieren konnte. Mit einzelnen Personen habe ich bereits während der Konzeptentwicklung und in der Frühphase der Forschung Hintergrundgespräche geführt, sodass schon bei der Entwicklung der Fragestellung Erfahrungen und Wissen aus dem Feld einfließen konnten. Auch meine eigene Erfahrung in der Menschenrechtsbeobachtung und meine Ausbildung als Friedens- und Konfliktberaterin, sowie Gespräche mit Freund*innen und Bekannten, die in dem Bereich tätig sind oder waren, konnte ich für den Zuschnitt meiner Forschung nutzen.

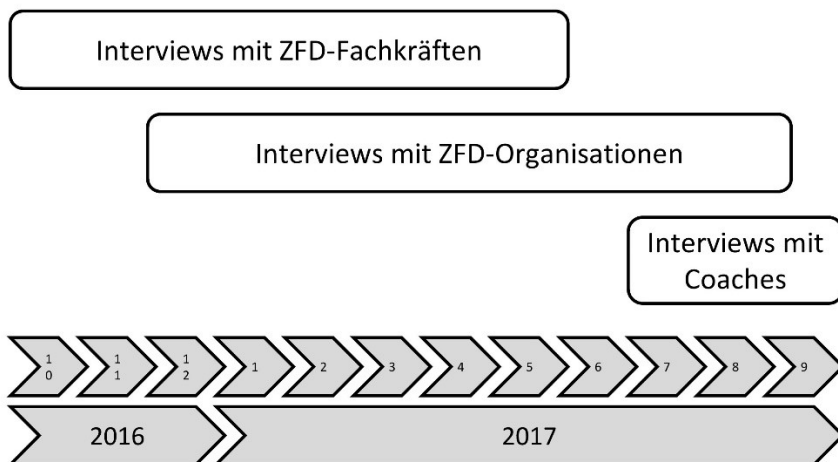


Abbildung 7: Zeiträume der Erhebung

Die explizite Kontaktaufnahme im Zuge der Erhebung begann Ende 2015 mit Emailanfragen an die **ZFD-Organisationen**, um sowohl nach Dokumenten zur Personalbegleitung zu fragen als auch um passende Interviewpartner*innen zu finden. Um mein Forschungsprojekt vorzustellen, sowie meine Motivation und mein Anliegen zu erläutern, verschickte ich eine Kurzbeschreibung als PDF-Emailanhang (siehe Anhang), der auch innerhalb der Organisationen auf der Suche nach geeigneten Kolleg*innen weitergegeben werden konnte. Teilweise fanden auch erste Absprachen und Klärungen per Telefon statt. Der Kontaktaufnahmeprozess gestaltete sich relativ langwierig, da häufig zuerst die passenden Ansprechpersonen gefunden werden mussten, Absprachen innerhalb der Organisationen stattfanden oder ich länger auf Antworten warten und Anfragen wiederholt verschicken musste. Schließlich konnten aber von sieben der acht entsendenden Organisationen Dokumente eingeholt und mit sechs Organisationen Interviews geführt werden (c1-c6), sodass eine gute Datenbasis einbezogen werden konnte.

Für die Kontaktaufnahme mit den **ZFD-Fachkräften** musste eine eigene Sampling-Strategie entwickelt werden. Aus Datenschutzgründen konnte ich nicht direkt die ZFD-TO nach Kontakten zu rückgekehrten Fachkräften fragen, sondern wandte mich hierfür an die *Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e.V. (AGdD)*, die als Dachverband derjenigen Organisationen fungiert, die über das Entwicklungshelfergesetz entsenden. So entstand die Idee, über die Seminare der AGdD an Interviewpartner*innen zu gelangen und Emailverteiler zu nutzen, über die rückgekehrte Fachkräfte vernetzt sind. Hierfür bot sich auch das Projekt „*zivil statt militärisch*“ an, das u. a. von der ZFD-Organisation *Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden e.V. (AGDF)* durchgeführt wurde und ehemalige ZFD-Fachkräfte als Bildungsreferent*innen vermittelte, damit sie über ihre Erfahrungen mit der zivilen Konfliktbearbeitung im ZFD sprechen konnten. Im März 2017 besuchte ich ein gemeinsames Seminarwochenende von AGdD und AGDF und konnte in diesem Rahmen mein Forschungsprojekt persönlich vorstellen, sowie meine Interviewanfrage verteilen, die in diesem Zeitraum auch über mehrere Emailverteiler gesendet wurde (siehe Anhang). Dadurch wurde ein breiter Personenkreis über meine Forschung informiert und interessierte Fachkräfte konnten sich direkt bei mir melden und einen Interviewtermin absprechen. Dass die Interviewanfrage nicht über die

Organisationen an die FK vermittelt wurde, hatte einerseits Nachteile, weil auf diese Weise nicht alle Organisationen abgedeckt werden konnten und sich möglicherweise vor allem Personen meldeten, die ein stärkeres Interesse an dem Thema haben oder besonders positive oder besonders negative Erfahrungen gemacht haben. Dieser mögliche Bias in der Personenauswahl ist andererseits jedoch vorteilhaft sein, da die Befragten dann bereits mehr über das Thema reflektiert haben und mehr dazu sagen können als jemand, der*die sich darüber bisher wenig Gedanken gemacht hat.

Mit elf Fachkräften konnten schließlich Interviews geführt werden (a0-a10), wobei ein Gespräch ursprünglich als Pretest geführt wurde und eines im Nachklang stattfand, als die Erhebung offiziell schon abgeschlossen war. Sechs von acht entscheidenden Organisationen konnten auf diese Weise abgedeckt werden. Die befragten Personen unterschieden sich darüber hinaus darin, wie lang der letzte Einsatz zurück lag (0-6 Jahre, die meisten erst seit 0-2 Jahren zurück), wie lang der Dienstvertrag bestand (3-7 Jahre), ob sie davor bereits im ED/ZFD tätig waren (ungefähr die Hälfte ja), in welcher Region sie gearbeitet haben (Afrika, Asien, Europa), welches Geschlecht ihnen zugeschrieben wird und in vieler anderer Hinsicht, sodass von einem ausreichend diversen Erfahrungshintergrund ausgegangen werden kann.

Die letzte Gruppe der **Coaches/Supervisor*innen** war wiederum speziell, da es sich hier nicht um eine Gruppe handelt, die gemeinsam kontaktiert werden kann. Durch Vorwissen aus der Studien- und der Dokumentenanalyse waren mir einige Personen aus den Coachingpools der Organisationen bekannt. Zudem hatte ich bereits einige Kontakte im Feld. Daher erfolgte die Kontaktaufnahme hier einzeln per Email, an die ich ebenfalls die Projektvorstellung und eine Interviewanfrage anhängte (siehe Anhang). Die Resonanz darauf war groß und sehr positiv, sodass elf von vierzehn angeschriebenen Personen antworteten und Interesse am Thema und an der Beteiligung an der Studie signalisierten. Auch wenn vorab weniger Interviews mit dieser Gruppe geplant waren, entschied ich mich, dieses Potenzial zu nutzen, sodass ich schließlich mit neun Coaches Interviews führte (b1-b9).

4.8. ERHEBUNGSMETHODEN & DATENARTEN

Wie bereits erläutert, wurden zur Datenerhebung einerseits qualitative Interviews geführt und andererseits Dokumente zusammengetragen. Im Folgenden gehe

ich auf die Art der Interviews, die Leitfäden und den Ablauf der Interviews ein und erläutere anschließend das Vorgehen bei der Dokumentenanalyse.

4.8.1. Interviewstudie

Bei den Interviews handelte es sich um **qualitative Interviews** (Lamnek 2010: 301ff.), die in Anlehnung an das problemzentrierte Interview (Witzel 1985) und orientiert an Expert*inneninterviews (Gläser & Laudel 2010) halbstandardisiert und angelehnt an einen Leitfaden gestaltet wurden. Für die Entscheidung für das passende Interviewverfahren und die Planung der Erhebung war die Auseinandersetzung mit der Literatur besonders relevant. Im Folgenden werden wesentliche Aspekte dargestellt und die Umsetzung in der vorliegenden Studie erläutert.

Die „*Qualität qualitativer Daten*“ (Helffferich 2011) bot hier den Ausgangspunkt, um passende, forschungsstrategische Entscheidungen zu treffen, den Leitfaden passend zu gestalten und die Erhebung vorzubereiten. So war vor allem das Prinzip der „*Gegenstandsangemessenheit*“ (Helffferich 2011: 26ff.) hierbei leitend, welches die Passung von Forschungsinteresse, Fragestellung und Forschungsgegenstand mit dem methodischen Vorgehen abgleicht und in den Mittelpunkt stellt. Aber auch die anderen Prinzipien und Grundsätze zum qualitativen Vorgehen stellen einen wichtigen Orientierungsrahmen für diese Erhebung dar und werden der Beschreibung der Interviewverfahren vorangestellt.

Ein gutes Interview ist ein gutes Gespräch. Interviews sind in erster Linie Kommunikationssituationen, in der die beteiligten Personen in eine Beziehung und in einen ko-produktiven Prozess treten (Helffferich 2011: 79ff.). Forschende Personen wollen hierüber Zugang zu den Sinnsystemen der befragten Personen bekommen, wobei sowohl befragte als auch befragende Personen ihre „*Relevanzsysteme und Wirklichkeitskonstruktionen*“ einbringen (Helffferich 2011: 79ff.). Das Prinzip der Kommunikation stellt daher ein Grundprinzip der qualitativen Interviewführung dar. Die Interaktions- und Kommunikationssituation wird in den Mittelpunkt gestellt, weil die Qualität der Daten von der Qualität der Interaktion abhängig ist (Helffferich 2011: 24). Daraus ergibt sich das Prinzip der Offenheit, denn die Befragten brauchen einen offenen Raum, in dem sie sich selbst ausdrücken können (Helffferich 2011: 114ff.). Damit die Befragten ihre ganz eigene Perspektive äußern

und darlegen können, darf in einer Interviewsituation nicht zu viel gesteuert werden. Ein weiterer relevanter Aspekt ist der Umgang mit Vertrautheit und Fremdheit, wobei postuliert wird, dass die forschende Person die Unterschiedlichkeit von forschender und befragter Person sowohl erkennt als auch anerkennt (Helfferich 2011: 130ff.). Das geschieht, indem eigene Deutungen während der Erhebung zurückgestellt werden, um sich auf die Wirklichkeitskonstruktionen der Befragten einlassen zu können (Helfferich 2011: 130ff.). Erst dadurch kann ein reflektierter Umgang mit dem eigenen Vorwissen und den eigenen Annahmen in Auseinandersetzung mit dem neuen Wissen, dass durch das Interview generiert wird, stattfinden. Dies wird auch als Prinzip der Reflexivität bezeichnet, da die Rolle der Forschungsperson im rekonstruierenden Verstehensprozess immer wieder präsent gemacht werden muss (Helfferich 2011: 154ff.).⁵⁸ Die Auseinandersetzung mit diesen Prinzipien hat den Entscheidungsprozess für die konkrete Interviewform mitbeeinflusst.

Ich habe mich für das **problemzentrierte Interview** nach Witzel entscheiden, da es dialogisch und nicht-direktiv angelegt ist, sich vor allem am Problem bzw. Thema orientiert (Witzel 1985) und diese Forum am besten zu meinem Erkenntnisinteresse passt.

Das „Erfassen subjektiver Sinnbezüge sowie Sicht-, Erfahrungs- und Handlungsweisen“ (Schorn & Mey 2005: 293) steht bei dieser Interviewform im Vordergrund. Das problemzentrierte Interview wird als dialogisch-diskursiver Prozess angelegt, in dem die Befragten als Expert*innen ihrer Wahrnehmungen und Handlungen verstanden werden (Mey & Mruck 2010: 425). Zudem versucht diese Interviewform in einem deduktiv-induktiven Wechselspiel die Vorteile von offenen mit denen theoriegeleiteter Verfahren zu verbinden (Lamnek 2010: 333). Es eignet sich daher gleichzeitig zur Generierung von Hypothesen sowie zu deren Prüfung (Kurz et al. 2009: 465). Witzel stellt neben den allgemeinen Kriterien für qualitative Interviews (s. o.) besonders drei Grundprinzipien heraus, die den Charakter des problemzentrierten Interviews ausmachen: Die Orientierung an Problem, Gegenstand und Prozess (Witzel 1985: 230ff.). Unter Problemzentrierung versteht er die Orientierung

⁵⁸ Um dieses Prinzip anzuwenden, habe ich mir unterschiedliche Reflexionsräume gesucht und geschaffen und bin im Forschungsprozess immer wieder in Dialog gegangen (siehe Ausführungen in Kapitel 4.2.).

an Problemstellungen, die eine gesellschaftliche Relevanz besitzen und darüber hinaus für die Befragten ein Thema darstellen, an dessen Rekonstruktion sie mitarbeiten wollen (Witzel 1985: 230ff.). Es geht weiterhin darum, das Problem vorab vorläufig zu formulieren und während der Erhebung einen reflektierenden Umgang mit dem eigenen Vorwissen zu praktizieren – also gleichzeitig für die Empirie offen zu bleiben und bereit zu sein, die eigenen Vorannahmen stetig an den neuen Erkenntnisstand anzupassen (Witzel 1985: 231). Die Gegenstandsorientierung bezieht sich vor allem auf die Angemessenheit der Methode, die immer in Bezug auf und im Wechselspiel mit dem Forschungsgegenstand ausgewählt und anpasst werden sollte, anstatt Verfahren einfach unhinterfragt zu übernehmen (Witzel 1985: 232). Schließlich ist die Prozessorientierung ein wesentliches Prinzip der problemzentrierten Interviewführung, da die Erkenntnisse sich im Prozess und im ständigen reflexiven Bezug von bisherigem und jeweils neuem Wissen herauschälen (Witzel 1985: 233). Die Interviewform trägt der Tatsache Rechnung, dass Forschende immer schon mindestens implizite Ideen und Gedanken zum Thema haben, die im Interviewprozess offengelegt und reflektiert werden, um sie daraufhin weiterentwickeln zu können (Lamnek 2010: 333). Witzel bezieht die Prozessorientierung sowohl auf das gesamte Forschungsvorgehen, als auch auf das einzelne Interview und darüber hinaus auf den Untersuchungsgegenstand selbst (Witzel 1985: 233f.). Dafür wird eine Überwindung des Vorverständnisses im Prozess des Forschens selbst angelegt und die Deduktion für weitere Induktion genutzt. So entsteht ein zyklisches Vorgehen, in dem die Erkenntnisse aus den ersten Interviews wieder zurück in die weiteren Interviews getragen werden (Kurz et al. 2009: 473). Hierdurch ist es möglich, Interpretationen kommunikativ zu validieren, die bei der forschenden Person im Gespräch entstehen oder durch die Analyse vorheriger Interviews bereits entstanden sind (Mey & Mruck 2010: 425).

In der praktischen Interviewführung im problemzentrierten Vorgehen wird vorab ein Leitfaden erstellt, der Fragen beinhaltet, die mit Hilfe des Vorwissens erstellt wurden. Zugleich können während des Interviews selbst spontane Nachfragen gestellt werden. Die im Prozess entstehenden Nachfragen sind eine Besonderheit des problemzentrierten Interviews und fördern die Authentizität und das Dialogische. Es wird zwischen allgemeinen Sondierungen, Sachnachfragen, Erzählaufforderungen und spezifischen Sondierungen zur diskursiven

Verständnisgenerierung unterschieden; bei Letzterem kann es sich z. B. um Zurückspiegelungen, Verständnisnachfragen und Konfrontationen handeln (Mey & Mruck 2010: 425).

Die zweite Interviewart, die mein Vorgehen geprägt hat, sind **Expert*innen-interviews**, da die Befragten hierin stark in ihrer Rolle gesehen werden, die ihnen spezifisches Rollenwissen ermöglicht (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 119). Besonders das ‚implizite Wissen‘, dass Expert*innen durch die Erfahrungen in ihrer jeweiligen Rolle und Tätigkeit bekommen, wird hierbei in den Blick genommen (Helfferich 2014: 571). Die Beschäftigung mit dieser Interviewform war für mich relevant, da meine Entscheidung dafür, die genannten drei Gruppen zu untersuchen, stark mit ihren jeweils unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Wissensbeständen verbunden ist, die sie in ihren jeweiligen Rollen entwickeln konnten. Ich habe die Befragten speziell als Expert*innen für ihre ‚Gruppe‘ angesprochen, d. h. ich habe z. B. nach Personen gesucht, die als (ehemalige) Fachkräfte des ZFD auf die Erfahrungen als Fachkraft vor, im und nach dem Dienst zurückgreifen konnten. Genauso habe ich die Mitarbeitenden in den Geschäftsstellen und die Supervisor*innen/Coaches als Expert*innen mit bestimmten Erfahrungs- und Wissensbeständen befragt, die durch ihre jeweilige Rolle und ihre Erfahrungen in ihrer Tätigkeit ein besonderes Wissen und eine bestimmte Perspektive auf das Thema erlangt haben. Zugleich stellte sich heraus, dass viele Personen auch auf andere Erfahrungshintergründe zurückgreifen können und sich diese häufig überlagern und ergänzen. Wenn z. B. eine Supervisorin selbst zuvor als Fachkraft tätig war oder eine ZFD-Fachkraft bereits mehrere Einsätze mit unterschiedlichen Organisationen gemacht hat, akkumuliert sich das Wissen und ermöglicht der Person, ihre verschiedenen Erfahrungshorizonte miteinander abzugleichen und in Verbindung zu setzen.

Als Interviewerin mit spezifischem Vorwissen konnte ich den befragten Personen als kundige Gesprächspartnerin gegenüberreten, die Fachtermini versteht und über bestimmte Feldkenntnisse verfügt, was eine gute Kombination aus „*Kompetenz und Wissensbedarf*“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 122) ermöglicht. Das wird bei beiden Interviewformen als relevanter Aspekt und als eine gute Basis für eine anregende Gesprächsatmosphäre angesehen.

4.8.2. Leitfäden

Leitfäden können ganz unterschiedlich angelegt sein, enthalten aber immer Elemente von Erzählaufforderungen – wie explizit formulierte Fragen oder Stichpunkte für freie Fragen – und sollen nach dem Prinzip der maximalen Offenheit bei notwendigem Strukturierungsgrad gestaltet sein (Helffferich 2014: 560). Da das Forschungsinteresse dieser Studie einerseits auf die Erhebung konkreter inhaltlicher Informationen und andererseits auf die Rekonstruktion der subjektiven Konzeptionen und Sinnstrukturen der Befragten ausgelegt ist, habe ich Leitfäden erstellt, die vor allem als Orientierungsrahmen dienen sollten (Helffferich 2014: 463). Nach dem SPSS-Verfahren – Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren der Fragen (Helffferich 2011: 181ff.) – habe ich einen Fragenpool erstellt, aus dem sich die Leitfäden zusammensetzen. Ich habe für jede der drei Gruppen einen eigenen Interviewleitfaden entwickelt, der an das spezifische Wissen der Personengruppe angepasst ist (siehe Anhang). Die drei Leitfäden sind synchron aufgebaut, sodass jeweils die drei großen Fragenbereiche (F.1 – Begleitelemente, F.2 – Anliegen und F.3 – Empfehlungen) mit einem Fragenblock abgedeckt sind. Die Unterschiede liegen vor allem in den an die Zielgruppen angepassten Formulierungen der Fragen und unterschiedlicher Rahmung. Lediglich die Frage zur Entwicklung der Begleitung (F.4) habe ich nur in den Leitfäden für die Organisationen und Supervisor*innen einbezogen, da es dabei vor allem um übergreifende Aspekte geht und diese Gruppen in ihrer Funktion damit stärker befasst sind.

Bei der Reihenfolge der Fragen habe ich bewusst darauf verzichtet, mit den Anliegen und Themen zu beginnen, da ich es als wahrscheinlich eingeschätzt habe, dass dann zuerst Erinnerungen an Probleme, Belastungen und Krisen auftauchen würden und die Suggestion entstehen könnte, dass diese im Fokus der Studie stehen. Stattdessen habe ich mit den Elementen der Begleitung begonnen, um die befragten Personen möglichst offen und frei darüber nachdenken zu lassen. Erst im Anschluss fragte ich nach, wofür die Begleitung genutzt wurde, sodass die Möglichkeit bestand, einerseits an Probleme und Herausforderungen zu denken, andererseits aber auch an die erlebte Unterstützung. Der dritte Fragenblock thematisierte die Einschätzungen und Meinungen zur Begleitung im ZFD und befragte die Personen nach ihren Empfehlungen, Anregungen und Veränderungswünschen. Dadurch wurden die Personen ermutigt, Resümee zu ziehen und Schlüsse aus ihren zuvor geäußerten

Erlebnissen und Erzählungen zu ziehen. Am Ende gab es zudem immer eine offene Abschlussfrage, damit befragte Personen ergänzen konnten, was ihnen darüber hinaus wichtig ist und wonach evtl. vorab nicht explizit gefragt wurde.

4.8.3. Ablauf der Interviews

Die 26 Interviews haben zwischen 40 und 120 Minuten gedauert und wurden telefonisch bzw. über eine browserbasierte, datensichere Videotelefonie⁵⁹ durchgeführt. Insgesamt wurden über 30 Stunden Audioaufzeichnungen, die als Transkripte⁶⁰ 546 Seiten füllten, zur Auswertung einbezogen. Die vorherige Absprache erfolgte größtenteils über Email, teilweise auch über Telefon, Skype oder das persönliche Gespräch. Mit einigen Befragten habe ich auf Wunsch Vorabgespräche geführt, um ein Kennenlernen zu ermöglichen oder Aspekte zu thematisieren, die nicht Bestandteil des Interviews sein sollten. Zwei Drittel der Befragten haben auf Wunsch vorab den jeweiligen Leitfaden zugeschickt bekommen. Die Personen wurden bereits im Zuge der Terminvereinbarung über die Rahmenbedingungen der Erhebung (Tonbandaufzeichnung, Transkription, Anonymisierung, Auswertung) in Kenntnis gesetzt und ihre Einwilligung wurde dazu eingeholt. Zu Beginn der Interviews habe ich die Möglichkeit gegeben, Rückfragen zum Forschungsprojekt und zum Ablauf zu stellen und ggf. spezifische Vereinbarungen⁶¹ für den weiteren Prozess zu treffen.

Vorab war ich skeptisch, ob die Entscheidung dafür, die Interviews fernmündlich durchzuführen, sich negativ auswirken könnte (siehe Lamnek 2010: 315). Jedoch erlebte ich die Interviews als sehr lebendige und authentische Gespräche. Allein die Länge der Interviews gibt Hinweis darauf, dass die Personen bereit waren, sich zu

⁵⁹ Die browserbasierte Variante von *Jitsi* – meet.jit.si – stellte eine Alternative für die Fälle dar, wo ein telefonisches Interview nicht möglich war. Dafür mussten die Befragten kein Programm downloaden, sondern konnten über einen Link in einen geschützten Raum eintreten, in dem das Gespräch dann stattfinden konnte. Da die Videofunktion nicht genutzt wurde, beschränkte sich die Interaktion wie bei den Telefoninterviews auf den auditiven Kommunikationskanal. Neun der 26 Interviews wurden auf diese Weise durchgeführt.

⁶⁰ Drei der Interviews liegen nicht als Transkript, sondern als Gesprächsnotiz vor, wurden aber ebenfalls anonymisiert, codiert und ausgewertet.

⁶¹ Beispielsweise wurde besprochen, ob die Person die Aufzeichnung oder das Transkript zugeschickt bekommen möchte oder über welche Schritte des weiteren Forschungsprozesses sie in Kenntnis gesetzt werden will.

öffnen und sich eine gute Gesprächsatmosphäre entwickeln konnte. Bei einigen wenigen Interviews erlebte ich die Gesprächssituation als etwas gehemmt oder die Interaktion wurde erschwert, weil Redepausen nicht immer eindeutig waren und einige Male gleichzeitig gesprochen wurde. Zugleich wurde mir im Laufe der Erhebung bewusst, dass auch zu den Personen, die ich bisher nicht persönlich kennengelernt hatte, ein ‚guter Draht‘ aufgebaut werden konnte, sobald die Interviewten merkten, dass es sich nicht um eine steife Befragung, sondern um ein lebendiges Gespräch handelte. Die Entscheidung für die problemzentrierte Interviewführung war hierfür ebenso ausschlaggebend wie die transparente Einführung und Offenlegung der Ziele meiner Forschung. Die telefonische Interviewführung machte es zudem möglich, mir während der Gespräche ausführlichere Notizen zu machen, als es bei einem persönlichen Gespräch der Fall gewesen wäre. Die Gesprächsprotokolle dienten dazu, Eindrücke, Auffälligkeiten oder Besonderheiten des Interviews direkt mit der stichpunktartigen Zusammenfassung der Berichte zu verknüpfen.

Zudem stellte sich für mich heraus, dass es viele verschiedene Formen des „*Giving Backs*“ (Gupta & Kelly 2014) gibt und dass eine davon bereits während der Erhebung selbst wirksam wurde: Durch das Interview bekamen die Personen Aufmerksamkeit geschenkt, wurden gehört, hatten einen expliziten Raum für ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Einschätzungen, die dabei ganz im Mittelpunkt des Austausches standen und nicht relativiert, beurteilt oder bewertet wurden. Bei einigen Interviews hatte ich auch explizit den Eindruck, dass nicht nur ich durch das Gespräch Informationen bekomme, sondern ich gleichzeitig Empathie schenke und dass das wertschätzende Zuhören in dem Moment ein Bedürfnis meiner Interviewpartner*innen erfüllt hat. Dieses Erleben und dieser Gedanke haben mich sehr motiviert, weil mir auf diese Weise deutlich wurde, dass ich immer etwas zurückgebe und dass ein Kontakt oder eine Forschungsbeziehung nie einseitig ist.

4.8.4. Dokumentenanalyse

Darüber hinaus habe ich in der Studie natürliche Daten einbezogen, die nicht im Zuge der Forschung entstanden sind, sondern in den Organisationen erstellt wurden und damit prozessproduzierte Daten sind (Salheiser 2014: 813f.). Sie ermöglichen einen Einblick in die institutionellen Handlungskontexte, Praktiken und Wertorientierung der Organisation und sind daher eine wichtige Ergänzung zu den

rekonstruierenden Daten der Interviews (Meyer & Meier zu Verl 2014: 252f.; Salheiser 2014: 815). Die Selektivität der Daten, ihre Struktur bzw. Kategorisierung, der Datenzugang und die Datenauswahl bedürfen bei der Dokumentenanalyse eines reflektierten Umgangs (Salheiser 2014: 816ff.), was ich im Folgenden für diese Studie erläutern werde.

Sechs der ZFD-TO und eine Dachorganisation haben Dokumente unterschiedlicher Art zur Verfügung gestellt, die für das Thema relevant sind.⁶² Diese habe ich durch einige selbst recherchierte Quellen ergänzt, um möglichst umfassende Informationen über die Praxis der Personalbegleitung vor, während und nach dem Dienst aller ZFD-Organisationen zusammenzustellen.⁶³ Nach sorgfältiger Bearbeitung und Prüfung habe ich insgesamt 22 Dokumente in die Analyse einbezogen (d1-d22) und ebenfalls mit *MaxQDA* inhaltsanalytisch ausgewertet. Bei den ausgewählten Dokumenten – im Umfang von insgesamt 267 Seiten – handelt es sich um Konzepte, Handbücher, Leitfäden, Rahmenpapiere, Mindeststandards, Infoblätter, Übersichten, Protokolle, Evaluationsberichte und Erklärungen zum Coaching, zum Sicherheitskonzept oder zum gesamten Personalbegleitungskonzept der jeweiligen Organisation. Für die Auswahl der Dokumente war entscheidend, dass sie Informationen zur psychosozialen Personalbegleitung der Organisationen enthielten (und nicht allein zur organisatorischen Abwicklung oder zu den Leistungen nach dem Entwicklungshelfergesetz) und dass durch den Einbezug der Dokumente möglichst viele der ZFD-TO und Begleitpraktiken abgedeckt werden sollten.

⁶² Das Spektrum reicht von Konzepten, Übersichten, Handbüchern, Präsentationen, Studien, Arbeitsblättern bis hin zu Listen und Excel-Tabellen. Teilweise wurde mir Einblick in ganze Ordnerstrukturen gegeben, sodass ich mir einen Überblick über die Dokumente verschaffen konnte, die von den Organisationen genutzt werden. Viele der Dokumente thematisieren nicht explizit die Personalbegleitung, sondern werden im Zuge der Begleitung eingesetzt und behandeln diverse Aspekte der Arbeit im ZFD und wurden aus diesem Grunde nicht in die Analyse einbezogen.

⁶³ Hierbei handelt es sich um eine Homepage-Seite und zwei Protokolle. Auf Grund ihrer Struktur und ihres Informationsgehaltes habe ich entschieden, sie als Primärquellen und Auswertungsdaten einzubeziehen. Andere recherchierte Dokumente, die eher den Charakter einer wissenschaftlichen Studie haben, wurden auf Grund dieser Kategorisierung ihrer Datenart stattdessen als Literatur zum Forschungsstand einbezogen.

4.9. DATENAUFBEREITUNG & FORSCHUNGSETHIK

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, in Anlehnung an das inhaltlich-semantische Transkriptionssystem (Dresing & Pehl 2018) transkribiert⁶⁴ und schließlich umfassend anonymisiert bzw. pseudonymisiert⁶⁵. Der Auswertungskorpus setzte sich schließlich aus insgesamt 44 Dateien zusammen, zu denen neben Transkripten auch die Dokumente gehören. Die doppelte Bearbeitung von zwei unterschiedlichen Personen im Prozess der Datenverarbeitung ermöglichte ein Vier-Augen-Korrekturlesen der Transkripte, was dabei hilft, die Fehlerquote in den Transkriptionen enorm zu reduzieren (Dresing & Pehl 2018: 30).

Der Prozess der Datenaufbereitung gestaltete sich relativ aufwendig, da es mir ein besonderes Anliegen war, die interviewten Personen und ihre Identität zu schützen. Alle Passagen, die Aufschluss über die Identität von Personen geben könnten, habe ich faktisch anonymisiert (Meyermann & Porzelt 2014: 7f.). Dabei werden die schützenswerten Daten reduziert und systematisch verändert, um eine Identifizierung der Person unmöglich zu machen (Liebig et al. 2014: 14). Dafür habe ich die zu anonymisierenden Ausdrücke gelöscht und in eckigen Klammern geschrieben, was für Arten von Daten hier anonymisiert wurden, z. B. [Bildungseinrichtung der Organisation D], [Name eines Landes], [Adjektiv eines Landes] oder [Nennung einer Jahreszahl]. Auch Naturereignisse oder regionale Besonderheiten habe ich in dieser Weise anonymisiert, da sonst eine Identifizierung der Person durch die darin enthaltenen zeitlichen und geographischen Informationen (ggf. in Kombination mit anderen Daten des Interviews) möglich gewesen wäre.

Zu Beginn der Forschung war mir noch nicht klar, wie offen ich mit den Organisationsbezügen umgehen könnte und ich hatte ursprünglich vor, die Studie vergleichend anzulegen. Während des Erhebungsprozesses wurde bereits deutlich,

⁶⁴ Die Transkription wurde durch zwei studentische Mitarbeiterinnen der Arbeitsgruppe vorgenommen und erfolgte mit dem Programm *f4 transcript* in Anlehnung an die Transkriptionsregeln der inhaltlich-semantischen Transkription von *audiotranskription* (Dresing/Pehl 2018). Der Zugang zu den Interviewdateien wurde beschränkt, indem die Datenspeicher nicht das Büro verlassen durften und nur am universitären PC damit gearbeitet wurde.

⁶⁵ Die Überarbeitung der Interviewtranskripte und die ausführliche faktische Anonymisierung und organisationsbezogene Pseudonymisierung wurde von mir selbst vorgenommen.

dass ich die Organisationen pseudonymisieren wollte, weil die Informationen darüber, welche Organisation was macht, zwar für mein Verständnis und für die Auswertung relevant sind, dabei aber die Identitäten der Organisationen nicht im Vordergrund stehen. Da es sich bei meinem Forschungsdesign nicht um eine Evaluation handelt und ich die Datenerhebung nicht durch potenzielle Angst der Befragten vor öffentlichen Vergleichen und Konkurrenzgedanken gefährden wollte, entschied ich mich dazu, das Feld der Personalbegleitung im ZFD im Gesamten zu beschreiben und Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwar darzustellen, aber nicht namentlich den einzelnen Organisationen zuzuordnen. Daher bot sich für die Namen der Organisationen eine Pseudonymisierung (und nicht Anonymisierung) an, weil die organisationsspezifischen Besonderheiten durchaus für meine Analyse relevant sind und auf diese Weise rekonstruierbar bleiben. Bei diesem Verfahren werden die Originalbegriffe durch Pseudonyme ersetzt, sodass der abstrakte Informationsgehalt bestehen bleibt und ausgewertet werden kann, die Daten aber geschützt sind (Liebig et al. 2014: 14). Ich habe den Organisationen jeweils einen Großbuchstaben zugeordnet und in den Transkripten durch das Pseudonym in eckigen Klammern ersetzt: [Organisation A] usw. Um Hinweise und Beschreibungen zu anonymisieren, die Aufschluss über die Identität der jeweiligen Organisation gegeben hätten, habe ich bestimmte Merkmale faktisch anonymisiert, indem ich die Wörter durch [organisationsunterscheidendes Adjektiv] ersetzte.

Die forschungsethischen Überlegungen und der Prozess der Datenaufbereitung gingen direkt einher mit grundsätzlichen Gedanken zum Forschungsdesign, zur Fragestellung und zum Erkenntnisinteresse. Einige diffuse Aspekte der Forschungsziele klärten sich im Zuge der Erhebung und des Anonymisierens und Pseudonymisierens u. a. dadurch, dass die Fragen und die Ziele der Arbeit mit Befragten besprochen werden konnten und die Interviews Anregungen für die weitere Auseinandersetzung lieferten.

4.10. ANALYSE & AUSWERTUNGSPROZESS

Ich erläutere zunächst allgemeine Aspekte der Auswertungsmethodik und beschreibe im Anschluss mein konkretes Vorgehen. Für die Analyse und Auswertung habe ich die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewandt, da hierbei die Möglichkeit besteht, sowohl theoriegeleitet deduktive

Auswertungszugänge als auch materialbasiert induktive Kategorien zu entwickeln (Kuckartz 2016: 63ff.). Bei der Qualitativen Inhaltsanalyse (QIA) handelt es sich um ein systematisches, regelgeleitetes und datenreduzierendes Verfahren zur Beschreibung und vergleichenden Analyse von bedeutungshaltigem Material, das erfolgt, indem Textstellen Kategorien eines Kategoriensystems zugeordnet werden (Schreier 2013: 256). Das Auswertungsverfahren ermöglicht theorie- und regelgeleitetes Vorgehen und die methodisch kontrollierte Analyse qualitativer Daten, was eine hohe intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses ermöglicht (Mayring & Fenzel 2014: 543). Damit verbindet es Vorteile qualitativer und quantitativer Herangehensweisen, da es zugleich dem Textverstehen und der Textinterpretation eine große Rolle zukommen lässt und die Kategorienbildung aus dem Material heraus ermöglicht (Kuckartz 2016: 26f.). Das Kategoriensystem dient wie ein ‚Suchraster‘ dazu, aus der Datenmaterialmenge die Aspekte herauszufiltern, die für die Forschungsfrage relevant sind (Vogt & Werner 2014: 48). Für die Inhaltsanalyse haben die Kategorien (bzw. Codes)⁶⁶ eine besondere Bedeutung und mit der QIA nach Kuckartz ist das Kategoriensystem veränderbar und wird im Forschungsprozess entwickelt, indem Teile der Kategorien mit Hilfe der Theorie und des Vorwissens erstellt und weitere (Unter-)Kategorien induktiv auf der Basis des Materials generiert werden (Kuckartz 2016: 95f.). Das computergestützte Vorgehen ermöglicht darüber hinaus die Erfassung größerer Datenmengen, sowie einen guten Überblick über die Ergebnisse und die Datenexploration und hilft zudem bei der Systematisierung der Auswertung (Schreier 2013: 261).

⁶⁶ Die Begriffe Kategorie und Code werden in dieser Arbeit äquivalent benutzt, genauso wie Unterkategorie und Subcode. Unter Coding ist die Codiereinheit zu verstehen, die einem Code zugeordnet wird. Diese Zuordnung kann auch als Prozess des Codierens bezeichnet werden. Der Codebaum ist deckungsgleich mit dem Kategoriensystem und stellt lediglich den visuellen Aufbau stärker in den Vordergrund. Nähere Auseinandersetzung mit diesen Aspekten finden sich z. B. bei Rädiker & Kuckartz (2019: 68ff.).

Kuckartz unterscheidet zwischen unterschiedlichen Arten von Kategorien, die er als Fakten-Kategorien (Faktencodes), thematische Kategorien (Themencodes), evaluative Kategorien (evaluative oder bewertende Codes), analytische Kategorien (analytische Codes), natürliche Kategorien (In-vivo-Codes) und formale Kategorien beschreibt, weil sie auf verschiedene Weise entstehen bzw. einen unterschiedlichen Fokus legen (Kuckartz 2016: 34f.).

Bei der vorliegenden Arbeit sind besonders die thematischen und die analytischen Kategorien genutzt worden, bei einigen Benennungen handelt es sich zudem um In-vivo-Codes.

Auf Grund der großen Materialmenge und des thematischen Erkenntnisinteresses hat sich mein Vorgehen darüber hinaus am interpretativ-reduktiven Verfahren der Auswertung und Analyse der qualitativen Interviews orientiert, das sich stärker auf die im Material enthaltenen Themen als auf die einzelnen Fälle fokussiert (Lamnek 2010: 405f.). Hierbei werden nach der Transkription thematische Verläufe entwickelt, eine Themenmatrix erstellt, das Material klassifiziert und themenorientiert dargestellt (Lamnek 2010: 405f.). Gleichzeitig habe ich mich vom thematischen Codieren inspirieren lassen, das ebenfalls bei der Datenreduktion großer Textmengen hilfreich ist (Schreier 2013: 254). Ein Vorteil des thematischen Codierens ist, dass individuelle Bedeutungsaspekte stärker einbezogen werden können (Schreier 2013: 255). Zudem wird hier explizit darauf hingewiesen, dass eine Textstelle mehreren Codes zugeordnet werden kann, da Informationen zu verschiedenen Fragestellungsaspekten in einem Segment enthalten sein können (Schreier 2013: 254). Ich habe daher in der Auswertung versucht die Vorteile der QIA mit dem thematischen Codieren zu verbinden.

Kuckartz (2016: 97ff.) beschreibt für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse sieben Schritte. Die Forschungsfrage steht dabei im Zentrum, denn an ihr richtet sich der Auswertungsprozess immer wieder aus. Im Folgenden erläutere ich das konkrete Vorgehen dieser Studie in Verbindung mit den von Kuckartz benannten Schritten, die ich in leicht veränderter Reihenfolge durchlaufen habe.

Die Transkripte und Dokumente habe ich im ersten Durchgang der initiierenden Textarbeit ausgedruckt und in Papierform gelesen und bearbeitet, indem ich Textstellen farblich markierte und Notizen an den Rand schrieb (Schritt 1). Die Forschungsfrage steht im gesamten Prozess und schon besonders in dieser ersten Phase im Mittelpunkt, um aus der Menge an Informationen die Teile herauszugreifen, die für das spezifische Erkenntnisinteresse der eigenen Forschung relevant sind. Da mich die unterschiedlichen Perspektiven der drei Befragungsgruppen interessieren, habe ich die jeweiligen Transkripte in drei Ordnern und zeitlich zusammenhängend bearbeitet. Dabei habe ich mit den Fachkräfte-Interviews begonnen, um ihr Erleben als Adressat*innen der Personalbegleitung als Ausgangspunkt zu setzen. Durch die Forschungsfragen hatte ich bereits einen besonderen Fokus auf vier Bereiche gelegt (F.1 bis F.4), die sich auch in den Leitfäden widerspiegeln und als

erste Version der thematischen Hauptkategorien dienten. Mit diesen vier deduktiven Kategorien erarbeitete ich mir einen ersten Zugang zum Material. In dem Zuge entstanden erste Ideen für Veränderungen und Erweiterungen der Kategorien (Schritt 2), diverse Subkategorien und Möglichkeiten der Ergebnisdarstellung.

Im zweiten Durchgang habe ich alle Dokumente in *MaxQDA* ausgewertet, indem ich zunächst die bereits erweiterten, thematischen Hauptkategorien im Programm erstellt habe. Mit Hilfe dieser Hauptkategorien habe ich das gesamte Material codiert (Schritt 3) und gleichzeitig induktive Subkategorien gebildet (Schritt 5). Auch dabei bearbeitete ich die Interviews gruppenweise, im Anschluss daran die Dokumente. Während des Prozesses hielt ich Erkenntnisse, Fragen und Arbeitsaufträge in Memos fest, die ich im weiteren Verlauf der Auswertung bearbeiten konnte. Als Protokoll der Arbeitsschritte und Veränderungen diente mir die Logbuch-Funktion von *MaxQDA*. Das Kategoriensystem differenzierte sich während des Codierungsprozesses immer weiter aus, nachträglich erstellte Subkategorien habe ich in einem weiteren Durchlauf am restlichen Material codiert (Schritt 6). Am Ende dieses Prozesses standen 5.715 Coding-Einheiten, in die ich das Material unterteilt habe. Dabei wurden viele Textstellen mehrfach codiert, da ich bereits einige analytische Kategorien eingeführt hatte und so verschiedene Inhaltsebenen einbezogen werden konnten. Mehrere analytische Hauptkategorien, die bereits einen wesentlichen Analyseschritt beinhalten, habe ich im Codierungsprozess herausgearbeitet und genauso wie die anderen Kategorien auf das Material angewandt. Die Herausforderung bestand vor allem darin, die verschiedenen Aspekte, Fragestellungen und Inhaltsebenen bei der Codierung gleichzeitig im Blick zu haben. Zwischendurch nutzte ich immer wieder verschiedene Analyse- und Visualisierungsfunktionen von *MaxQDA*, um einen Eindruck und Überblick vom bisherigen Codierungsstand zu bekommen und mit Retrievals erste Übersichten aller codierten Textstellen je Kategorie zusammenzustellen (Schritt 4). Auf dem Höhepunkt des Codierungsprozesses beinhaltete mein Kategoriensystem 350 Codes auf fünf verschiedenen Ebenen. In der Folge konnte ich die Zahl auf 257 reduzieren, indem ich Subkategorien auf starke inhaltliche Nähe überprüfte und Codes zusammenfasste und fusionierte, wo dies möglich war. Anschließend erfolgte die kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung (Schritt 7), die in den weiteren Kapiteln dieser Arbeit ihren Raum findet.

Die ursprünglichen vier thematischen Hauptkategorien (K.1 bis K.4) wurden teilweise umbenannt, um theoretische Vorüberlegungen und materialbasierte Erkenntnisse zusammenzubringen. Zwei⁶⁷ analytische Kategorien kamen dazu (K.5 bis K.6), sodass der ‚Stamm‘ des Codebaums nun sechs Hauptkategorien umfasst. Diese sind im Folgenden mit ihren Definitionen dargestellt⁶⁸ und dienen in den folgenden Kapiteln als Strukturierung für die Ergebnisdarstellung.

	Kategorie	Definition
K.1	Elemente/Angebote	<p>Die Kategorie umfasst Aussagen über Elemente und Angebote der Begleitung, Beratung und Unterstützung für ZFD-Fachkräfte vor, während und nach der Dienstzeit.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was passiert an Begleitung? - Was wird angeboten? - Was wird in Anspruch genommen? - Wodurch sehen sich FK unterstützt und begleitet? - Wie wird es umgesetzt? - Wie funktioniert es praktisch? (wer, wo, wann etc.)
K.2	Anliegen/Themen/ Gründe	<p>Die Kategorie umfasst Aussagen darüber, welche Anliegen, Themen, Anlässe und Gründe es für Personalbegleitung gibt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wofür wird Begleitung gebraucht? - Wofür wird Begleitung angeboten?

⁶⁷ Im Auswertungsprozess kamen mehrere Kategorien hinzu und wurden wieder verändert oder zusammengefasst. Neben den beiden hier genannten neu hinzugekommenen Kategorien bestand am Ende noch eine weitere Kategorie namens „Einflussfaktoren“, die ich auf Grund der Weite des Themas außen vor ließ. Die Kategorie beinhaltet Antworten auf eine Fragestellung, die nicht direkt Teil dieser Forschungsarbeit ist. In der Zahl der Coding-Stellen ist diese Kategorie mitenthalten und steht ggf. für spätere Auswertungen zur Verfügung.

⁶⁸ Das komplette Kategoriensystem mit den Subkategorien befindet sich im Anhang.

		- Welche Anliegen werden in der Begleitung thematisiert?
K.3	Veränderungswünsche / Anregungen / Empfehlungen	<p>Die Kategorie umfasst Anregungen, Empfehlungen, Veränderungswünsche und damit zusammenhängende Einschätzungen, Bewertungen und Meinungen bezüglich der Personalbegleitung.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Worin sehen die Befragten Veränderungsbedarfe? - Was wünschen sie sich? - Was sehen sie kritisch, beurteilen sie negativ? - Was fehlt oder sollte ausgebaut werden? - Was sollte so bleiben?
K.4	Weiterentwicklung der Personalbegleitung	<p>Die Kategorie umfasst Aussagen zur Entwicklung der Personalbegleitung innerhalb der Organisationen und des Feldes und speziell zum Lernen und zum Austausch zwischen Coaches, FK und den Organisationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie fließen Erkenntnisse von FK und Coaches zurück in die Organisation? - Wie wird Feedback und Lernen innerhalb der Organisationen und des Feldes ermöglicht? - Wie findet organisationales Lernen statt? - Wie kann Wissenstransfer stattfinden? - Wie wird Feedback rückgekoppelt? - Wie lernen die Coaches?
K.5	Bedürfnisse und Funktionen	<p>Die Kategorie umfasst Aussagen über Wirkungsweisen und Meta-Anliegen in der Personalbegleitung.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was sind die Wünsche und Bedürfnisse, die durch Begleitung erfüllt werden (können)? - Wodurch helfen die Elemente der Begleitung? - Welche Funktionen erfüllen sie?

		<ul style="list-style-type: none"> - Was ermöglicht die Begleitung? - Was sind die Zwecke und Chancen der Begleitung?
K.6	Spannungsfelder	<p>Diese Kategorie umfasst Aussagen zu Spannungsfeldern, die sich im Kontext der Personalbegleitung ergeben.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche inhärenten Spannungsfelder zeigen sich im Kontext der Begleitung? - Welche Aspekte von Personalbegleitung werden immer wieder kontrovers diskutiert? - Welche Fragen sind noch offen?

Tabelle 2: Übersicht & Beschreibung der Hauptkategorien

Vorgehen bei der Ergebnisdarstellung

Im fünften Kapitel erfolgt die Ergebnisdarstellung der zentralen Kategorien K.1 bis K.4. Da die Kategorien K.5 und K.6 analytische Kategorien sind, die bereits dazu beitragen, das Datenmaterial zu interpretieren, werden diese im anschließenden sechsten Kapitel „Analyse und Diskussion“ vorgestellt.

Um die empirische Untersuchung nachvollziehbar zu machen, verweise ich immer auf die entsprechenden Textstellen und gehe mit dem Untersuchungsmaterial genauso um wie mit Literaturquellen, indem ich sowohl direkte Zitate einbinde – und diese durch Kursivsetzung und Anführungszeichen kenntlich mache – als auch bei indirekt verwendeten Textstellen Verweise einfüge. Die Verweise sind genauso aufgebaut wie Literaturverweise und geben das Interview bzw. Dokument an, wobei durch die Benennung die jeweilige Gruppe bzw. Datenart deutlich wird: a0-a10 beziehen sich auf die befragten ZFD-Fachkräfte, b1-b9 umfassen die Interviews mit den Supervisor*innen, c1-c6 verweisen auf die Interviews mit Organisationsvertreter*innen und mit d1-d22 wurden die Dokumente durchnummeriert. Zudem sind jeweils die Abschnittsangaben hinzugefügt, wobei einige Dokumente im PDF-Format vorliegen, die in *MaxQDA* anders verarbeitet werden, sodass Angaben sich hier auf die Seiten beziehen. Genau wie bei Literaturverweisen wird f. und ff. hinzugefügt, wenn sich die Aussagen über mehrere Abschnitte (bzw. Seiten) hinweg darauf beziehen. Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich in der Regel nur einen Verweis pro Aussage

angegeben. Dort wo es von besonderer Bedeutung ist, dass bestimmte Aussagen sich in besonders vielen oder besonders wenigen Transkripten und Dokumenten wiederfinden, gebe ich dies explizit an und verweise auf die jeweiligen Textstellen.

Ebenfalls um den Lesefluss zu unterstützen – und teils auch zur Anonymisierung der Personen –, habe ich Zitate teilweise sprachlich geglättet und Füllwörter (wie „ähm“ etc.) ausgelassen. Bei eingebundenen Zitaten habe ich Einschübe in eckigen Klammern ergänzt, um die grammatikalische Passung zu gewährleisten. Darüber hinaus gibt es in der Ergebnisdarstellung einige sprachliche Besonderheiten, die ich erläutern möchte. Ich benutze bewusst den Indikativ und nicht den Konjunktiv, da in diesem Teil alle Informationen aus den Interviews und Dokumenten stammen und der Lesefluss auf diese Weise deutlich unterstützt werden kann. Nur wenn eine Äußerung sich nicht auf die erlebte Realität, sondern auf Möglichkeiten und Ideen bezieht, wird dies entsprechend formuliert. Aus dem gleichen Grund ist der Ergebnisteil weitestgehend im Präsens verfasst, auch wenn die Personen größtenteils von vergangenen Erfahrungen berichten. Nur dort, wo eine zeitliche Abfolge explizit von Bedeutung ist, wird dies in der entsprechenden Form hervorgehoben. Schließlich leiten sich einige sprachliche Aspekte aus der Forschungsethik ab. Da das Feld klein ist und es die Identität der befragten Personen zu schützen gilt, habe ich mich entschlossen, im Text nur die Zugehörigkeit zur jeweilige Personengruppe (FK / Mitarbeitende der GS / Supervisor*innen) offenzulegen und das Geschlecht zu anonymisieren. Es wird also deutlich, dass z. B. eine FK eine Aussage getätigt hat, nicht aber ob diese männlich oder weiblich gelesen wird.

5. PERSONALBEGLEITUNG IM ZFD – AUSWERTUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse dar, welche die inhaltsanalytische Auswertung der Interviewdaten und des Dokumentenmaterials in Bezug auf die ersten vier Hauptkategorien ergeben hat. Die Unterkapitel folgen intern jeweils einer eigenen Strukturierung, die sich aus den Daten ergeben hat und mit den Kategorien korrespondiert. Darin fließen die Aussagen der verschiedenen Gruppen zusammen, um Redundanzen zu vermeiden, und werden nur an den Stellen differenziert dargestellt, an denen dies möglich, inhaltlich sinnvoll und notwendig erscheint, weil es Aufschluss auf unterschiedliche Perspektiven gibt.

Um einen lesefreundlichen Aufbau des Empirieteils zu ermöglichen, sind die Kapitel nicht identisch mit der Reihenfolge der Fragen und Kategorien aufgebaut, sondern beginnen mit den Anliegen (K.2 in Kapitel 5.1.), um in Anschluss die Elemente der Personalbegleitung einzeln und jeweils gefolgt von den sich darauf beziehenden Empfehlungen darzustellen (K.1 und K.3 in Kapitel 5.2.). Veränderungswünsche, die sich nicht auf ein spezifisches Element der Personalbegleitung beziehen, werden im Anschluss erläutert (K.3 in Kapitel 5.3.). Die Weiterentwicklung der Begleitung (K.4 in Kapitel 5.4.) stelle ich danach in einem eigenen Kapitel vor.

5.1. ANLIEGEN, THEMEN & GRÜNDE

Warum Fachkräfte Begleitung nutzen oder wünschen, kann ganz unterschiedlich sein. Verschiedene Themen können in der Begleitung Raum finden, diverse Anliegen können Antrieb dafür sein, diese zu nutzen. Und auch die Organisationen können unterschiedliche Gründe haben, die sie dazu motivieren, die Begleitung anbieten. Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass es explizit nicht nur um Probleme, Risiken und Belastungen geht, sondern die Anliegen so vielfältig wie die Menschen sein können. Auch Austausch über Dinge, die gut laufen und Freude bereiten, kann ein großes und wichtiges Anliegen sein. In der Realität sind Themen meist gar nicht in dichotomer Weise in ‚negative‘ und ‚positive‘ Anliegen zu unterteilen, sondern können in sich unterschiedliche Facetten tragen. Ob Themen zu Problemen werden, hängt darüber hinaus stark davon ab, welche Perspektive dazu

eingenommen wird und wie mit ihnen umgegangen wird; besonders, wenn Anliegen frühzeitig zur Sprache kommen und bearbeitet werden, kann verhindert werden, dass sich Anliegen zu Krisen auswachsen.

Die Anliegen, die die Fachkräfte beschäftigen und für welche die Elemente der Personalbegleitung genutzt werden bzw. gedacht sind, können auf verschiedene Weise systematisiert werden. Im Folgenden werden zwei Strukturierungen vorgenommen. Die zeitliche Unterteilung stellt die übergeordnete Ordnungsstruktur dar, in der die Anliegen an den Phasen des Dienstes orientiert dargestellt werden, da sich unterschiedliche Anliegen und Fragestellungen im Verlauf ergeben können. Relevant ist die zeitliche Dimension vor allem bei den Anliegen „vor dem Dienst und in der Anfangszeit“ und „in der Endphase und nach dem Dienst“. Der Großteil der Themen ist jedoch „während des Dienstes bzw. übergreifend“ eingeordnet und da hierbei die Phase weniger relevant ist, werden sie in weiterer Hinsicht aufgegliedert.

Die zweite Systematisierung differenziert die Anliegen nach ihrer Art. Hierbei wird auf das Modell zurückgegriffen, das in der einschlägigen Forschung (siehe Kapitel 3) zuerst nur auf Stressoren (Blanchetière 2006), dann auch auf Resilienzfaktoren (Wiesenthal & Rößler 2015) und zuletzt auf kontextabhängige Realitäten (Becker et al. 2018) wiederholt angewandt wurde und die Faktoren in vier Bereiche einteilt. In Bezug auf die Anliegen, die während des Dienstes und übergreifend von Bedeutung sind, orientiere ich mich daran und passe sie zugleich an die eigene Empirie an.

Die Darstellung beginnt bei den Anliegen, die vor dem Dienst und in der Anfangsphase für die FK bedeutsam sind (5.1.1.). Danach folgt in 5.1.2. eine kurze Einführung zu den Themen, die während des Dienstes bzw. phasenübergreifend auftauchen und im Anschluss in die vier Bereiche unterteilt werden: Zuerst stelle ich Anliegen vor, die mit der Situation vor Ort verbunden sind (5.1.3.) und gehe in 5.1.4. auf Themen ein, die sich aus der privaten Situation und der Persönlichkeit der Fachkräfte ergeben. Im Anschluss erläutere ich die Anliegen, die mit dem Kontext der internationalen Zusammenarbeit einhergehen (5.1.5.) und von den Fragestellungen in 5.1.6. unterschieden werden, die mit der konkreten Arbeit, der Organisation und dem Projekt zusammenhängen. Einige Themen tauchen schließlich erst in der Endphase des Dienstes bzw. nach Dienstende auf (5.1.7.). All diese Anliegen können sich unterschiedlich auf die FK auswirken und verschiedene emotionale Reaktionen bei

ihnen hervorrufen, die selbst zu Themen für die Personalbegleitung werden können und in 5.1.8. vorgestellt werden. Abschließend wende ich den Blick in 5.1.9. den Organisationen zu und fasse zusammen, welche Anliegen sie dazu motivieren, Personalbegleitung anzubieten.

Die Vielzahl der als Unterkategorien codierten Anliegen ist fett hervorgehoben, um auch diese Ebene der Auswertung sichtbar zu machen.

5.1.1. Anliegen vor dem Dienst & in der Anfangsphase

Zeitlich orientiert, ist das erste benannte Anliegen das **Ankommen**. Der Beginn ist geprägt von sehr viel Neuem, mit dem die FK zunächst auf allen Ebenen beschäftigt sind. Nach einer „ersten Euphorie“ (a9: 17) und „Honeymoon-Phase“ (b5: 18) geht es darum sich einzugewöhnen, sich mit den „ungeschminkten Realitäten vor Ort“ (b5: 18) auseinanderzusetzen und mit einer „gewissen Ernüchterung“ (b2: 194) umzugehen. Die FK sind damit beschäftigt, in die neue Tätigkeit hineinzufinden (a10: 38), den **Einstieg ins Team** oder die PO zu meistern (b3: 68), mit neuen Aufgaben zurechtzukommen und ihren Platz zu finden (b6: 227). Ein*e Coach fasst die zentralen Aspekte dieser Phase folgendermaßen zusammen:

„Also es geht vor der Ausreise, oder auch in den ersten acht bis zehn Wochen, ganz, ganz stark um Orientierung nach innen und nach außen. Konkret: Mir geht es darum, dass die Entwicklungsfachkräfte sich über ihre Motivation bewusstwerden. Warum machen die das, was sie tun? Und was wollen sie darüber bekommen? Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bringen sie dazu mit? Und was will gelebt werden? Und da noch zu gucken, wie finden sie das da, wofür sie angetreten sind und wie sind die Umstände? Oder: Sind die Umstände, die realen Gegebenheiten ganz andere, als sie gedacht haben? Und das ist ja eher fast der Alltag. Das heißt die erste Phase ist ganz, ganz stark durch Orientierung geprägt. Also sich reflektieren, gucken, Geduld haben, nicht zu schnell sein, nicht zu schnell zu viel zu wollen. Nicht meinen, nach vier Wochen: Ich weiß wie es geht, und fange an zu beraten“ (b4: 124).

5.1.2. Anliegen während des Dienstes & übergreifend

In den folgenden Ausführungen wird die Vielzahl von Anliegen, Themen und Fragestellungen deutlich, welche die FK im Laufe ihres Einsatzes vor Ort beschäftigen. Gleichzeitig gibt es im Kernbereich der Anliegen viele Überschneidungen und

viele übergreifende, weniger phasenspezifische Themen, die beim Großteil der FK auftauchen (b5: 14).

Wie bereits erläutert, geht es nicht nur um Probleme und Krisen, sondern insgesamt um Themen und Anliegen, die sich in unterschiedlicher Weise auswirken können. In den Interviews und Dokumenten wurde vielfach von Herausforderungen gesprochen: *„Die Arbeit in Krisenregionen stellt Individuen vor besondere Anforderungen und Herausforderungen“* (d22: 3). Der Einsatz selbst wird als psychische und soziale Herausforderung beschrieben, mit der sich FK in ihrer Arbeit in vielfältiger Weise konfrontiert sehen (d8: 8/13). Da hierbei unterschiedliche Aspekte eine Rolle spielen, werden die Anliegen nun in die genannten Bereiche eingeteilt, beginnend mit den rahmenden Kontext-Faktoren der soziopolitischen Situation.

5.1.3. Anliegen, die mit der Situation vor Ort verbunden sind

Die FK arbeiten in Regionen, in denen die Gesellschaften stark polarisiert und fragmentiert sind und in denen es oftmals eine geschwächte Zivilgesellschaft gibt, die stark unter Druck ist (siehe Kapitel 2.2. und 2.3.). Die soziopolitische Situation ist oftmals schwierig und wirkt sich in vielfacher Weise auf die PO, die FK, ihre Arbeit und ihr Leben aus. Der Austausch über die aktuellen Bedingungen vor Ort und auch über die gesellschaftlichen und historischen Hintergründe ist daher ein großes Anliegen der FK (a9: 43). Und es ist ihnen wichtig, dass den Mitarbeitenden in den Geschäftsstellen in Deutschland klar ist, *„dass das hier insgesamt kein Spaziergang ist“* (a2: 100).

Einerseits handelt es sich oftmals um **Kontexte, die sich ständig und schnell verändern** und durch diese Volatilität sehr instabil sind (c1: 38). Gleichzeitig geht wenig voran, vieles stagniert und positiver gesellschaftlicher Wandel lässt sich nur schwer beeinflussen. In jedem Fall ist die Arbeit in hohem Maße abhängig vom aktuellen Geschehen (d22: 127). Wenn die Situation sich täglich ändert, erschwert das die Umsetzung von Zielen und Maßnahmen eines Projekts und macht ständige Anpassungen nötig (c1: 38). Aber auch gleichbleibend schwierige Rahmenbedingungen wie Rechtslosigkeit oder schlechte Infrastruktur behindern die Arbeit (d2: 3). Die Stagnation sorgt für strukturelle Arbeitsprobleme, sodass enorm viel Zeit und Energie benötigt wird, um überhaupt arbeitsfähig zu sein (gültige Visa zu bekommen etc.) (a2: 98).

Des Weiteren arbeiten die FK oft in tatsächlichen **Kriegs- und Krisengebieten** bzw. Nachkriegsländern, die immer noch stark **von Gewalt geprägt** sind. Sowohl politisch, psychisch als auch auf Sicherheit bezogen ist die Lage in diesen Kontexten häufig angespannt (a7: 18). Viele Menschen in der Gesellschaft sind auf Grund der politischen Situation gefährdet, sodass Sicherheit auch für die PO und die FK von großer Bedeutung ist. In Krisengebieten besteht ein höheres Risiko, von Gewalt und Bedrohung betroffen zu sein, und allein die ständige Konfrontation mit Unsicherheit wirkt sich auf die Menschen aus, die in diesem Kontext leben. Der kontinuierliche politische Stress sorgt für eine hohe Belastung (c6: 112).

Je nach Eskalationsniveau (c4: 96) nimmt das Thema Sicherheit mehr oder weniger Raum ein und ein Teil der Aufmerksamkeit ist ständig auf die Beobachtung und Einschätzung der **Sicherheitslage** gerichtet. Wenn es Gewaltvorfälle in der direkten Umgebung gibt, tritt die Frage des Selbstschutzes in den Vordergrund (b3: 124). Ein höheres Risiko von Übergriffen, aber auch Verkehrsunfällen etc. hat häufig höhere Sicherheitsvorkehrungen und dadurch auch Einschränkungen der Bewegungsfreiheit, was zusätzlich belasten kann (d22: 6). Die Selbstfürsorgemöglichkeiten sind in solchen Kontexten und Zeiten sowohl für ZFD-FK als auch Partner*innenorganisationen stark eingeschränkt (c5: 208).

Extremfälle oder ‚kritische Ereignisse‘, wie direkte **Bedrohungen von Leib und Leben** oder die Gefahr von Selbst- und Fremdgefährdungen werden glücklicherweise viel weniger häufig erwähnt. In den Interviews ist das vor allem dadurch Thema, dass die Supervisor*innen erörtern, dass in diesen Krisenfällen ihre Schweigepflicht aussetzt. Selten berichten sie von Fällen, in denen eine FK ein sicherheitsrelevantes Ereignis erlebt hat, ähnlich selten von einer vermuteten Gefahr der Selbstgefährdung. Keine der interviewten FK berichtet direkt von einem eigenen Erlebnis, das sie als kritisch bewerten würde, selten berichten sie von Vorfällen im direkten Umfeld. Eine Person ordnet das folgendermaßen ein: *„Nicht, dass Ihnen die Raketen ins Haus fliegen oder dass Ihre Kollegen erwürgt oder erschossen werden, nein, es geht um Mobbing (lachend)“* (a2: 22). Das Zitat zeigt, dass die schwierige Sicherheitslage sich viel stärker durch die indirekten Folgen auf die FK und die Arbeit auswirken und die viel diskutierte Bedrohungsereignisse zwar möglich, aber nicht das sind, was die Arbeit wirklich belastend macht.

Der Gewaltkontext wirkt stattdessen besonders stark indirekt aus, da viele ZFD-FK **mit traumatisierten Menschen im Kontakt** sind. *„Jahrelange Gewalterfahrungen haben bei den betroffenen Bevölkerungsgruppen und Partnerorganisationen nicht selten traumatische Spuren hinterlassen“* (d12: 2). In manchen ZFD-Projekten arbeiten die FK eng mit Opfern von Menschenrechtsverletzungen, beispielsweise mit Folteropfern oder Angehörigen von Verschwundenen oder Häftlingen zusammen (c6: 112). Da viele Menschen in der Gesellschaft Schlimmes erlebt haben, sind auch die psychosozialen Folgen wie Misstrauen, Angst, Unsicherheit und Aggressivität oft gesamtgesellschaftlich spürbar.

Zusätzlich wirkt sich die angespannte soziopolitische Situation auf die PO, die Teams und die FK aus, die dadurch auf der **Mikroebene** viel Energie auf Dynamiken verwenden müssen, die durch den **Makrokontext** hervorgerufen werden: Mobbing und Teamkonflikte treten vermehrt auf (b2: 112): *„Über das lagert sich dann noch die ganze Konfliktdynamik. Und dazu kommt, sage ich mal, der ganz normale Alltagsstress und dann kann das schon zu so einer explosiven Mischung werden“* (b2: 112).

Zudem ist **Misstrauen** in Nachkriegsgesellschaften ein weit verbreiteter Teil des sozialen Gefüges (b8: 62) und eine der psychosozialen Folgen von Zerstörung, Bedrohung und Verlust.⁶⁹ Was in der Gesellschaft existiert, spiegelt sich in den Teams wieder (b8: 64). Dabei sind die FK sowohl mit Misstrauen unter den Kolleg*innen in der PO als auch mit Misstrauen ihnen gegenüber konfrontiert und manche FK fragt sich, weshalb die PO alles kontrolliert und sie nicht ihre Arbeit machen lässt (b8: 66). In Bezug auf die FK ist das Misstrauen auch mit dem strukturellen Machtgefälle verbunden: *„Wenn ich als Weiße in eine Partnerorganisation komme, in [Name des Kontinents], dann, ja da ist ja erstmal auch Angst und Misstrauen und irgendwie: Bin ich jetzt ein Kontrollorgan?“* (a5: 132).

Darüber hinaus ist die soziopolitische Situation in den Einsatzländern häufig durch direkte Formen von **Unterdrückung, Ungerechtigkeit und Armut** gekennzeichnet und das meist sichtbarer und umfassender als die FK es auch aus ihren Herkunftsländern gewohnt sind. Das alltägliche Leben in einer rassistischen Gesellschaft und die Konfrontation mit ungerechten Strukturen beschäftigen die FK stark

⁶⁹ Diese Phänomene werden auch in der Literatur eindrücklich beschrieben (siehe hierzu bspw. Becker 2020; Becker & Weyermann 2006).

(d4: 8). Besonders die direkte oder indirekte Beschäftigung mit Themen der sexualisierten und genderspezifischen Gewalt, wie Vergewaltigung, Beschneidung, Zwangsheirat „lässt einen nicht so leicht los“ (a3: 12). An solchen Belastungen kann der Bedarf an psychosozialer Personalbegleitung oft am leichtesten deutlich gemacht werden. Dass aber auch der besondere Status als weiße und dadurch vielfach privilegierte Person, die vergleichsweise viel Geld hat (a3: 16), belastend sein kann, wird nicht immer gesehen. Manchmal erleben die FK Situationen, die das persönliche Wertesystem in Frage stellen (d22: 6). Viele FK spüren auf Grund der Ungleichheit und der eigenen Privilegien einen starken Druck und einen inneren moralischen Anspruch, viel leisten zu müssen und von Nutzen zu sein (b7: 131). Um Elend und Not aushalten zu können und mit der daraus resultierenden eigenen Ohnmacht gut umgehen zu können, müssen FK sehr gut für sich sorgen (b8: 96).

5.1.4. Anliegen, die mit privater Situation & Persönlichkeit verbunden sind

In den bisherigen Ausführungen wurde bereits deutlich, dass es letztlich immer um eine Mischung aus kontextuellen, privaten und beruflichen Themen geht, die ineinander spielen, sich wechselseitig beeinflussen und sich nicht trennen lassen. Es ist schwer eingrenzbar, was ein Thema für die Personalbegleitung ist und was nicht – in der Supervision steht fest, dass alles, was die FK an Anliegen einbringen, dort zum Thema wird und die Mischung der Lebensbereiche explizit erlaubt ist (a8: 12; b3: 128; b4: 152; b5: 36; b8: 58). Trotzdem sind gerade die persönlichen Anliegen oftmals besonders heikel. Manche FK können bestimmte Anliegen nur mit dem*der Coach besprechen und nicht mit den Kolleg*innen (a2: 138), andere können vor allem mit anderen FK gut über Persönliches sprechen (a9: 107). Die im Folgenden dargestellten Themen, beziehen sich einerseits auf private Bereiche des Lebens, auf emotionale Dimensionen und auf persönliche Aspekte, die sich in der Arbeit zeigen oder darauf Einfluss haben.

Das **private soziale Umfeld, also Familie, Partner*innenschaften und Freund*innenschaften**, ist in vielfältiger Weise Thema für die FK: sowohl wenn die Angehörigen mitausgereist sind als auch wenn die Beziehungen auf Distanz geführt werden (b4: 174). Nicht nur die Frage der gemeinsamen Ausreise ist eine, die

häufiger im Prozess auftauchen kann (b9: 56). Oft beschäftigen sich die FK mit Entscheidungen, die in Bezug auf die Familie zu treffen sind (b6: 165). Einerseits kann es um mitausgereiste Angehörige gehen, deren Situation die FK stark beeinflusst (b4: 172). Partner*innenschaften werden oft auf eine besondere Probe gestellt, da nicht nur die Distanz eine große Belastung sein kann, sondern auch die Mitausreise Probleme wie Abhängigkeit, mangelnde Selbstverwirklichung der mitausreisenden Partner*innen (MAP) und damit Unzufriedenheit, Ungleichheit und hierarchische Strukturen in eine Beziehung bringen kann (b1: 62). Es kann daher zu Konflikten in Partner*innenschaften, zu Trennung und Liebeskummer kommen (b6: 165). Zudem können Herausforderungen mit pubertierenden Kindern in der veränderten Lebenssituation in einem Krisengebiet eine neue Dynamik bekommen (b2: 203). Aber auch wenn die Familie zuhause sich Sorgen um die FK macht (b9: 58) oder andersherum die FK in Bezug auf die familiäre Situation zuhause besorgt ist – z. B. um die alten Eltern (b8: 58) – sind das Anliegen, die einen Raum brauchen.

Vielfach geht es um die **persönliche Motivation und den eigenen Anspruch** der Fachkräfte. Im ZFD arbeiten häufig sehr engagierte Personen (a9: 181), die hohe Ansprüche an die eigene Arbeit haben (d2: 3). Es ist daher besonders wichtig, dass Menschen sich ihrer eigenen Motive und Motivationen bewusst sind (b4: 124). „*Warum mache ich das, was ich mache?*“ (b2: 76), ist eine Frage, die viele Befragte für ganz zentral halten. In der Supervision wird das daher oft schon früh thematisiert und die FK befragt: „*Warum wird man Friedens- und Konfliktberater und geht in Krisen- und Kriegssituationen?*“ (b4: 244). Natürlich kann es dafür viele Gründe geben – „*Persönlichkeitsentwicklung, Abenteuerlust, fremde Kulturen kennenlernen, mehr über Konfliktarbeit wissen zu wollen, Geld verdienen*“ – aber es gibt darüber hinaus eine Grundmotivation, die tiefer liegt, mit den eigenen Werten zu tun hat und die einem bewusst sein sollte (b4: 248). Gerade weil es vielfach eine Überzeugungsarbeit ist, legen FK einen großen Arbeitseifer an den Tag (d3: 3). Der innere Werte- und Ziele-Kanon ist oft noch unerbittlicher als Ansprüche von außen, was zu inneren Konflikten führen kann (d4: 11). Viele FK wollen mit den Menschen vor Ort solidarisch sein und mit ihrer Arbeit einen Beitrag leisten, also müssen sie sehr viel leisten (b7: 131). Es ist daher wichtig, auch den eigenen Perfektionismus zu hinterfragen und zu ergründen, woher dieser kommt (b2: 80). In selteneren Fällen verhält es sich aber auch andersherum, und die Motivation wird insofern Thema, als die Frage im Raum steht,

ob der Auslandsdienst eine Flucht darstellt, z. B. vor einer eigenen Lebenssituation, die für die Person nicht zufriedenstellend ist. Wenn jemand eine ZFD-Tätigkeit in erster Linie deshalb aufnimmt, um der Arbeitslosigkeit zu entgehen, kann dies problematisch werden (b2: 50ff.).

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Motivationen und Ansprüchen ist zudem verbunden mit der Frage nach den **eigenen Erwartungen an den Dienst** (b4: 256). Es gibt immer eine Sehnsucht, etwas Bestimmtes, was Menschen für sich selbst mit dem Einsatz erreichen wollen, und wenn das den FK nicht klar ist, besteht die Gefahr, „*dass wir in die Falle tappen [und denken], wir können draußen etwas klären, was wir vielleicht in Deutschland nicht klären konnten. Denn wir nehmen uns mit*“ (b4: 244). Diese Aussage deutet bereits eine tiefere Ebene an. Die Frage nach den Motiven hinter der Tätigkeit beinhaltet auch, sich zu fragen, weshalb es genau diese Arbeit an genau diesem Ort sein muss (b2: 67). Manchmal ist sie auch verbunden mit der Frage, wieso jemand eine belastende Situation so lange aushält, ohne tätig zu werden (b2: 150). Bei der Suche nach Antworten bleibt die Auseinandersetzung mit den **eigenen biographischen Hintergründen**, der persönlichen Geschichte und dem familiären Hintergrund nicht aus (b2: 68ff.). Sowohl eigene Erfahrungen als auch die der Generationen vor uns, können Auswirkungen auf die Auswahl und die Ausübung unserer Tätigkeit haben (b8: 84). Wenn jemand Kriegsenkel ist oder sexualisierte und genderbasierte Gewalt in der eigenen oder familiären Geschichte eine Rolle gespielt hat, nimmt die Person diese Themen zwangsläufig mit (b2: 159). Diese Aspekte wahrzunehmen und zu ergründen ist ein ganz wichtiges Anliegen, gerade in der Supervision. Die FK müssen diese Themen nicht vollständig aufarbeiten, aber sie sollten sich ihrer bewusst sein, um achtsam im Umgang mit eigenen oder transgenerationalen Verwundungen sein zu können (b8: 96). Dann wird z. B. klar, warum eine FK bei einem Thema nicht loslassen kann, sich selbst nichts zugestehen darf oder in hohem Maße mitleiden muss (b8: 84). Die eigenen Schwächen und Stärken zu kennen und die Hintergründe zu verstehen, hilft dann enorm, um eine reflektierte und professionelle Haltung zu entwickeln (b2: 121).

Eine weitere Facette, bei der sich private und berufliche Themen mischen, ist die Frage danach, wie die FK mit ihrer **eigenen Persönlichkeit** Einfluss auf das Geschehen hat. Es geht darum, zu erkunden, inwiefern die Arbeit mit der FK als Person in Verbindung steht (c1: 28). Bei vielen Anliegen, die FK im Laufe ihres Dienstes

beschäftigen, lässt sich fragen: „*Was hat das denn mit mir, mit meinen eigenen individuellen sozialen und vitalen Interessen zu tun?*“ (b4: 230) und „*Hat das auch etwas mit meiner Persönlichkeit [...] zu tun?*“ (b5: 36) und schließlich „*Was hat eigentlich das Problem, was sich beruflich äußert, was hat das eigentlich mit mir als Person zu tun und was müsste ich reflektieren und was müsste ich ändern, damit ich auch im Beruf diesem Problem nicht so oft begegne?*“ (b1: 50). Hinter den direkten Fragestellungen, die FK beschäftigen, stehen oft große Themen wie das Selbstwertgefühl und die eigene (kulturelle) Identität (b1: 50). Die Reflexion über eigene Werte und Normen, über Persönlichkeitsmerkmale und Muster, über eigene Gefühle, Gedanken und das Verhalten kann vielfach helfen, um bestimmte Situationen besser zu verstehen (d14: 3). Es geht darum, dass eine FK versteht, wie sie selbst geprägt wurde und weshalb sie so denkt, wie sie denkt (b1: 62). Sich selbst zu hinterfragen und Alltägliches in Frage zu stellen, ermöglicht, die eigene Sozialisation und Enkulturation zu reflektieren und dadurch ein besseres Verständnis für innere und äußere Konflikte zu bekommen. Und die offene Auseinandersetzung mit den Fragen „*Wer bin ich? Als wer gehe ich dort hin? Was sind Interessen?*“ (b9: 4) ermöglicht es, die Verwobenheit mit der eigenen Identität zu entdecken und einen Umgang damit zu finden.

Ein weiteres Thema betrifft das eigenes **Konfliktverhalten der Fachkräfte** und die Frage wie FK, Teams und Organisationen mit eigenen und internen Konflikten umgehen. Mehrere FK und Supervisor*innen schildern eine ähnliche Beobachtung und Einschätzung: Sie erleben, dass Menschen, die in der Konfliktbearbeitung tätig sind, zum Teil selbst wenig konfliktfähig sind (a3: 28; a6: 71ff.; b2: 117; b4: 278ff.). Sie sehen eine Tendenz, sich auf eine beobachtende und analysierende Position von außen zurückzuziehen, statt die Konflikte aktiv anzugehen (b4: 278). „*Ich finde das auch nicht schlimm. Nur wir dürfen nicht von anderen etwas erwarten oder zu etwas lehren, was wir selber vielleicht nicht umsetzen können, weil dann verlieren wir auch an Glaubwürdigkeit vor Ort*“ (b4: 284). Eine Vermutung dazu ist, dass es für FK schwerer sein könnte, externe Interventionen zur Bearbeitung eigener Konflikte zuzulassen, da sie sich selbst als Konflikt-Expert*in sehen (a6: 75). Eine Herausforderung besteht zudem darin, dass die Idee der Gewaltfreiheit missverstanden werden kann, sodass Aggressionen gelegnet oder die eigene Wut zensiert wird (d4: 11).

Eng damit verbunden ist auch die Frage nach der Kritikfähigkeit und wie im jeweiligen Kontext Kritik konstruktiv gegeben und angenommen werden kann (b4: 288ff.). Dabei ist auch die Haltung zu und der **Umgang mit Fehlern** ein wichtiges Thema. Wenn Fehler vertuscht und versteckt werden, anstatt offen damit umzugehen, kann nicht daraus gelernt werden (b2: 96). Eine fehlerfreundliche Kultur kann sich nur ausbreiten, wenn Leitungspersonen es zur gelebten Praxis machen – so kann die Bereitschaft steigen sich selbst zu hinterfragen (b2: 127/171). Um eigene Schwächen und Fehler erkennen zu können, braucht es entsprechende Räume und unterstützende Gegenüber, weshalb auch hierfür Personalbegleitung wichtig ist (b4: 316).

5.1.5. Anliegen, die mit dem IZ-Kontext verbunden sind

Ein weiterer Bereich von Anliegen ist direkter mit der Arbeit verknüpft. Neben den Themen, die mit der konkreten Tätigkeit, der Organisation und dem Management zu tun haben und die in folgenden Kapitel 5.1.6. vorgestellt werden, gibt es Anliegen, die stärker durch den Arbeitskontext im Setting der internationalen Zusammenarbeit geprägt sind. In beiden Bereichen handelt es sich um Arbeitsthemen, die hier vorgestellten Anliegen sind allerdings übergeordnet zu sehen, da sie nicht mit der Umsetzung in einer bestimmten Organisation verbunden sind, sondern sich aus der Arbeit im internationalen Kontext ergeben – wobei die Themen auch mit grundsätzlichen ‚*job-related factors*‘ zusammentreffen, die auch in anderen Arbeitsfeldern jenseits der IZ auftauchen können.

Da in dieser Studie die Situation der internationalen ZFD-FK untersucht wurde, stehen deren Anliegen hier im Fokus.⁷⁰ Dennoch beschäftigt viele der interviewten Personen die Lage der lokalen Kolleg*innen, sodass deren Situation indirekt Thema wird, indem danach gefragt wird, wie angemessen mit den **Belangen der lokalen FK** umgegangen werden kann (a6: 131ff.). Die lokalen FK sind in einer besonderen Situation und haben oft andere Anliegen als die internationalen FK. Sie haben oft selbst schon viel erlebt und sind mit der konfliktiven Vergangenheit und Gegenwart

⁷⁰ Nach diesem Absatz werden weitere Anliegen der internationalen ZFD-FK beschrieben, die im Zusammenhang mit dem IZ-Kontext stehen – viele davon können lokale FK ebenfalls betreffen, teilweise wirken sie sich auf Grund der unterschiedlichen Positionierungen anders auf sie aus.

des Landes – in unterschiedlicher Weise und Intensität – persönlich verwoben (d4: 17). Da sie die Sprache sprechen und vor Ort vernetzt sind, arbeiten lokale FK häufig noch direkter mit der Bevölkerung zusammen und bekommen die Belastungen und Traumatisierungen „*in der ersten Reihe*“ hautnah mit (a7: 18). Wenn es Rückschläge in der Arbeit gibt oder keine gesellschaftlichen Veränderungen spürbar werden, belastet es sie auf Grund ihrer eigenen Involviertheit besonders stark, weil sie dauerhaft vor Ort leben und auch für die eigene Zukunft arbeiten (c1: 38). Manche erleben Anschuldigungen und Ausgrenzung auf Grund ihrer Tätigkeit (c1: 28). In aller Regel müssen sie als Kulturvermittler*innen fungieren und die Herausforderungen der internationalen Zusammenarbeit meistern, ohne dass sie speziell darauf vorbereitet werden (b4: 34). Bei vielen Organisationen stehen den lokalen FK weniger Personalbegleitungsangebote zur Verfügung als den Internationalen. Wenn sie beispielsweise kein Anrecht auf Supervision haben, sorgen jedoch manche FK intern für Ausgleich, indem die lokalen Kolleg*innen mehr Raum in der kollegialen Beratung bekommen (a0: 37). Zum Teil gibt es auch von Organisationsseite spezielle Angebote für sie, um auf ihre spezifischen Belastungen besser eingehen zu können (d4: 17).

Ein in der Literatur bereits oft genanntes Phänomen ist die **hohe Arbeitsbelastung** und damit einhergehende Anforderungen und Beanspruchungen. Bei den ZFD-TO ist von einem enorm hohen Arbeitspensum die Rede (d3: 4), das während der Dienstzeit oft dauerhaft auf einem hohen Level ist (c5: 100). Die FK werden von allen Seiten mit verschiedenen Anforderungen bzgl. Aufgaben, Abläufen und Vorgehensweisen konfrontiert, die oft mit hohem Aufwand verbunden sind (d22: 213). Durch Termine am Wochenende, abends oder in Blöcken können die Arbeitszeiten ausufern und es wird schwierig, Überstunden wieder abzubauen (d4: 8). Viele FK sehen sich überlastet. Einige Supervisor*innen stellen fest, dass viele FK unter hoher Anspannung stehen, da von ihnen „*ein Output erwartet*“ wird und sie „*delivern*“ müssen (b2: 62). Sie kritisieren, dass die FK „*von der Organisation auch immer noch die und die und die Aufgabe aufgehalst kriegen, obwohl die eigentlich schon ziemlich am Ende sind*“ (b6: 263). Eine Erklärung dazu ist aus Supervisionssicht, dass die FK oft zu viel arbeiten, weil sie vor Ort wenig Privatleben haben oder dass sie über ihre Grenzen gehen, weil sie das Leid schwer ertragen und deshalb nicht untätig sein können (b8: 72).

Des Weiteren ist die Arbeit im ZFD auf eine besondere Weise anstrengend. Es besteht eine hohe **Emotionalität in der Arbeit** mit Konflikten, da hier nah an den Menschen und mit ihren drängendsten Themen gearbeitet wird, was mit viel Wahrnehmen, Zuhören und achtsamer Kommunikation verbunden ist (c4: 196). Der emotionale Druck ist hoch (c4: 198), auch weil die FK sich in der direkten Arbeit mit Menschen viel stärker „als Person“ einbringen (c1: 38). Diese Dimensionen der Tätigkeit treten am deutlichsten in der psychosozialen Arbeit mit Opfern von Menschenrechtsverletzungen und traumatisierten Personen auf, in der sich die Belastungen besonders stark akkumulierten (c6: 112). Bei manchen PO kommt durch diese psychosozialen Tätigkeitsfelder erst die Frage auf, wie die Situation beim eigenen Personal aussieht und wie sie sich adäquat um die Mitarbeitenden kümmern können (c2: 50).

Relativ wenig Erwähnung finden die Lebensumstände und die oft isolierte oder schlichte **Wohn- und Arbeitssituation**. Die FK leben oft allein oder sehr abgeschottet (b1: 20), weil sie z. B. in *Compounds* wie eingesperrt leben müssen und dadurch in ihrem Privatleben eingeschränkt sind (b3: 139). Aber auch bei Wohnverhältnissen, die für den jeweiligen Ort normal sind, fallen für die FK oftmals Dinge weg, die sie sonst gewohnt sind und die ihnen gut tun. Schlechtes Internet oder mangelnde Bewegungsoptionen können besonders belastend sein, wenn die Selbstfürsorgestrategien davon abhängig sind (b8: 108). Darüber hinaus wird oft ein hoher Zeitaufwand für alltägliche organisatorische Dinge wie Reparaturen benötigt und FK sehen sich z. B. bei behördlichen Beantragungen mit langwierigen, undurchsichtigen Verfahren konfrontiert (d22: 183).

Ein anderer Aspekt der Lebenssituation wurde ebenfalls nur von Supervisor*innen und Organisationen, nicht von FK selbst, angesprochen: Die **fehlende Trennung zwischen Beruf und Privatleben** bzw. das geringe Privatleben. Es wird konstatiert, dass die FK oft zu wenig Freizeit haben und dass es eine (zu) starke Vermischung gibt (d2: 8). Die Grenze zwischen privat und beruflich ist schwer zu ziehen, da die FK oft sehr sichtbar sind, eine Sonderstellung innehaben (b3: 128) und die meisten Sozialkontakte durch die Arbeit bestehen. Die Möglichkeit andere Kontakte zu knüpfen wird erschwert, wenn sie oft abends und am Wochenende arbeiten (d22: 153). Manche FK wohnen mit Kolleg*innen zusammen, was schön sein kann, aber die Trennung zwischen Beruf- und Privatleben zusätzlich erschwert (c6: 112).

Wenn Teams zusammen in einem Haus leben und arbeiten und die FK dadurch mit Menschen eng zusammen sind, die sie sich nicht frei ausgesucht haben, kann das anstrengend sein (d3: 3). Im Coaching taucht die Frage häufig dann auf, wenn die FK sich gut im Job eingewöhnt haben und feststellen, dass sie sich eine andere Work-Life-Balance wünschen (b4: 152).

Auch **arbeitsrechtliche Anliegen** treiben die FK um. Dann geht es darum, finanzielle und organisatorische Rahmendinge (Mietpauschalen etc.) und Vertragliches (im Kontext des EhfG) zu klären (a1: 131), Arbeitsverträge zu verlängern (c6: 116), Rechtsfragen zu recherchieren (a0: 40) oder die Regelungen von Urlaubs-, Fortbildungs- und Dienstreisen abzusprechen (d13: 2). Dass auch solche Personalangelegenheiten psychosoziale Dimensionen aufweisen, liegt auf der Hand. Die FK sind enorm froh, wenn sie mit diesen Anliegen gut begleitet und unterstützt werden.

Die **inhaltliche Auseinandersetzung mit grundlegenden Themen und Fragen** ist für viele FK ein Anliegen. Eine FK benennt das Sprechen und Meta-Reflektieren über die Arbeit sogar als ein Hauptanliegen in der Personalbegleitung (a9: 105). Die Person stellt sich immer wieder die Frage, was die jeweiligen Tätigkeiten mit Friedensarbeit zu tun haben (a9: 17) und vergleicht, wie sich Friedensarbeit im Ideal und in der Realität ausgestaltet (a9: 103). Eine andere FK schildert, wie sie und ihr Team jenseits der Details der alltäglichen Projektarbeit das große Ganze im Blick haben, sich mit den Verständnissen von Frieden und Konflikttransformation beschäftigen oder die Gefahr der Ethnisierung von Konflikten und der Etablierung von *Peacebuilding* als Wirtschaftssektor diskutieren (a6: 91ff.).

Neben den Fragen zur Konflikttransformation beschäftigen sich die FK zudem mit den **politischen Dimensionen der ZKB und des ZFD**. Sie thematisieren den ZFD als Gesamtprogramm und seine Weiterentwicklung und fragen sich, inwiefern der ZFD als Instrument der Außenpolitik wirkt (a9: 165ff.). Die ZKB werde auf der Ebene der internationalen Politik nicht viel angewandt, die Außenpolitik setze eher auf Prinzipien von Drohungen und Durchsetzung der eigenen Interessen durch militärische Gewalt statt auf echten Dialog und die ZKB habe einen viel kleineren Handlungsradius (a5: 18). Zudem fehle eine breitere Anerkennung des Berufsbilds in der Konfliktbearbeitung (d2: 12) und bei Diskussionen über ZKB würde nur die Arbeit im Ausland betrachtet und ZKB in Deutschland nicht als solche gesehen (a5:

58). „Was bewirkt der ZFD eigentlich auch in Deutschland als Instrument in der politischen Landschaft? Wie ist die Arbeit vor Ort rückgekoppelt nach Deutschland?“ (a9: 117) sind drängende Fragen und die Einschätzung der FK dazu fällt pessimistisch aus. Der ZFD trage „relativ wenig bis nichts“ zu gesellschaftlichen Debatten in Deutschland bei (a9: 125) und fungiere als „Feigenblatt der Friedensarbeit“ (a9: 117). Auch andere FK äußern sich in ähnlicher Weise. Eine Person erinnert daran, dass die ZFD-Gründung mit dem ersten Militäreinsatz Deutschlands zusammenfiel (a6: 185). Zudem erinnere der Begriff an Zivildienst und seine Relevanz sei nur gering, was sich schon darin zeige, dass die Finanzmittel im Vergleich zum Militär marginal sind (a6: 183). Frustration besteht dabei auch in Bezug auf die Rolle der ZFD-TO. Diese seien oft mehr mit dem Alltagsgeschäft, der Abwicklung der Projekte und der Einwerbung neuer Mittel beschäftigt als das ein Überzeugungshandeln erkennbar wäre (d22: 141). Die politische Einmischung der ZFD-Organisationen in Deutschland sei nur gering und es gäbe wenig Berührung mit der Friedensbewegung (a6: 185). Die Akteur*innen seien hauptsächlich damit beschäftigt ihr Überleben zu sichern und hätten „wenig Kapazität für politisch-gesellschaftliches Hinterfragen, Positionieren“ (a9: 117). Was an Vernetzung und Lobbyarbeit passiere, sei wenig wirkungsmächtig und fände unter minimalen Bedingungen statt (a9: 119). Gleichzeitig äußern sich die gleichen Interviewten grundsätzlich positiv gegenüber dem ZFD und seinen Akteur*innen. Vor allem in den vielen engagierten Menschen mit hohen Ansprüchen und großem Bemühen und dem hohen Maß an Miteinander im ZFD wird eine große Chance gesehen (a9: 77). Im ZFD stecke viel Potential, aber durch die Abwicklung über das Entwicklungshelfergesetz sei er strukturell schwierig angelegt und eine Arbeit auf Augenhöhe so nicht möglich (a6: 241). Der grundsätzliche Ansatz des ZFD sei loblich, aber er solle sich stärker den Grundsatzen stellen, ergänzt auch ein*e Coach (b2: 98).

Vielfach geht es in der Personalbegleitung der FK auch um **interkulturelle Themen** und Fragen der Anpassung an einen neuen Kontext. Die FK beschäftigen viele Anliegen in Bezug auf die eigene kulturelle Identität und auf die Interaktion, Kommunikation und Verständigung in interkulturellen Teams (b1: 50). Zu Beginn ist vieles im Lebens- und Arbeitskontext neu und ungewohnt und sich neu zu orientieren ist in jeder Hinsicht nötig (d3: 3ff.). Die FK ist „überflutet mit dem Neuen“ und fühlt sich „haltlos in diesem Strudel von interkultureller Begegnung“ (b8: 58), was auch

mit Anpassungsstress bei der Adaption an die fremde Umgebung einhergeht (b8: 60). Auf Grund der „*Wahrnehmung des anders-Seins bzw. anders wahrgenommen-Werdens*“ (d4: 8), das FK durch ihr neues Umfeld erleben, kann sich ein „*Gefühl des Fremdseins*“ entwickeln (d2: 3). In Kontakt mit etwas ‚Fremden‘ wird einem Menschen das ‚Eigene‘ bewusst und wenn die Person sich zuvor in (sub-)kulturell homogenen Kreisen bewegt hat, waren die Eigenheiten dort unsichtbar (b1: 62). In der Vorbereitung werden die FK für kulturelle Dimensionen von Themen sensibilisiert und können bestimmte Herausforderungen antizipieren, sodass ihnen der Umgang damit im Dienst leichter fällt. Wenn eine Person weiß, wie ein Kulturschock ablaufen kann, ist sie besser darauf vorbereitet (a1: 109). Viele Dinge, die am Anfang neu, interessant und aufregend waren, können später nervend und anstrengend werden und die Reflexion über die Prozesse ist sehr wichtig, da sonst die Gefahr besteht, sich hineinzusteigern und schlimmstenfalls Vorurteile zu entwickeln (a1: 70). In der interkulturellen Zusammenarbeit zeigen sich vielfältige Spannungsfelder zwischen Kulturen, Subkulturen und unterschiedlichen Sozialisations- und Enkulturationserfahrungen der involvierten Personen (b4: 34). Für manche FK kann die Art des Umgangs der Kolleg*innen untereinander schwer auszuhalten sein, anderen fehlt die Orientierung, wenn nicht direkt angesprochen wird, was jemanden stört (b8: 116). Die FK beschäftigt die Frage, wie sie herausfinden, was erwünscht ist, wenn es niemand offen sagt, weshalb ihnen ein großes Anliegen ist, Umgangsweisen damit zu erarbeiten (b6: 167). Dafür ist fachliche Beratung in Bezug auf das jeweilige kulturelle Setting hilfreich, was bei Begleitpersonen wie Coaches, Trainer*innen und Berater*innen regionale Kenntnisse und Erfahrungen mit kulturellen Gegebenheiten voraussetzt (b4: 176; b5: 34). Es braucht Räume für die Auseinandersetzung mit kulturellen Themen, wie Geschlechterverhältnissen, Werten und Normen oder z. B. der Funktion von Essen (a9: 45; d14: 3). Die Elemente der Personalbegleitung helfen den FK dabei zu verstehen, was beziehungsorientiertes und gesichtswahrendes Kommunizieren in der Praxis bedeutet (b4: 182) und wie sich aufgaben- und beziehungsorientiertes Handeln in der Arbeit und im Alltag zeigen (b8: 68). Beispielsweise ist Kritikfähigkeit eine sehr kulturspezifisch unterschiedlich ausgelegte Kompetenz und das Wissen darüber, welche Umgangsweisen mit Kritik und Konflikten im jeweiligen Kontext gängig und angemessen ist, hilft in dieser Zusammenarbeit enorm weiter (b4: 288). Die FK erleben viel Unsicherheit, da sie nicht

wissen, wie die Menschen sie wahrnehmen und die Reflexion braucht einerseits Räume andererseits Menschen, die interkulturelle Verunsicherung selbst schon erlebt haben (b3: 222). Wenn eine Person nicht versteht, aus welchen Gründen Andere so handeln, wie sie es tun, ist vieles für die Person anstrengend und sie ärgert sich (b6: 131). In kritischen Situationen ziehen Menschen sich auf das zurück, was ihnen vertraut ist und „*das ist oft deutscher als einem lieb ist*“, wobei die Gefahr darin liegt, einen ‚Tunnelblick‘ zu bekommen und Entscheidungen nur noch auf eingeschränkter Basis zu treffen (b4: 182). Zur Etablierung einer guten Partner*innenschaft ist es wichtig, dass die FK kulturelle Aspekte beachten und adäquat kommunizieren und interagieren (b2: 125). In vielerlei Hinsicht müssen sich die FK auf das andere Arbeitssetting in Bezug auf Hierarchie und informelle Regeln in der Zusammenarbeit und Kommunikation anpassen, und das zu können setzt Bewusstheit und Reflexion darüber voraus (b4: 296ff.).

Die FK sind aufgefordert, ihre eigenen Verständnisse von Arbeiten, Beraten und Führen kulturell zu reflektieren und zu verstehen, in welcher Weise sie selbst geprägt sind (b4: 178). Gerade in Bezug auf das Verständnis von Beratung ist es wichtig, zu hinterfragen, inwiefern die eigene Vorstellungen kulturell geprägt sind, um überlegen zu können, wie Beratung an den jeweiligen kulturellen Kontext angepasst werden kann (b6: 21). Wenn Personen in mehreren Kulturkreisen zu Hause sind, können sie leicht als Vermittler*innen fungieren und das kann enorm hilfreich für die Arbeit sein, beispielsweise wenn die FK von KOR begleitet werden, die in dieser Weise transkulturell erfahren sind (a3: 20). Die lokale FK und Counterparts unterstützen ihre internationalen Kolleg*innen oftmals dadurch, dass sie nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell übersetzen und vermitteln (a10: 38). Kultursensible Begleitung kann dabei helfen, zu verstehen, weshalb sie z. B. als Frau oder als jüngere Person in einer patriarchal-machistisch geprägten Gesellschaft weniger leicht anerkannt werden (c1: 28). Gleichzeitig gibt es eine Gefahr der Kulturalisierung von Phänomenen, die eigentlich von anderen Faktoren geprägt sind. Erhöhtes Misstrauen in einer Gesellschaft ist ein Beispiel, in dem deutlich wird, dass die Ursachen in der soziopolitischen Nachkriegssituation und nicht in einem essentialistischen Verständnis von Kultur begründet liegen (b8: 62). Wichtig ist vor allem, dass die FK eine Neugier auf das Gegenüber und eine Lernoffenheit dafür haben, sich interkulturell zu begegnen (c4: 210).

Ein Aspekt, der diesbezüglich erwähnt wird, ist die **Sprache**, weil sie als Schlüssel den Zugang zur Kultur erleichtert. Sprachbarrieren sind oft die schwierigste Hürde der Zusammenarbeit und die Bereitschaft und Möglichkeit, neben der internationalen Verkehrssprache auch die lokale Sprache zu lernen, ist sehr wichtig (c5: 64ff.).

FK haben nicht nur im allgemeinen soziopolitischen Kontext des Landes, sondern auch im direkten Arbeits- und Lebensumfeld mit vielfältigen **Ungleichheiten und Machtgefällen** zu tun. Sie werden immer wieder mit Ungerechtigkeit und Unterschieden konfrontiert (d22: 183) und es ist wichtig, dass sich FK dessen bewusst sind und damit konstruktiv umgehen. Einerseits gibt es ungleiche Machtverhältnisse in der Arbeit mit den Zielgruppen, z. B. im Dialogprozess zwischen verschiedenen Akteur*innen (a0: 27).

Vor allem aber zeigen sich die Ungleichheiten intern: zwischen den ZFD-TO und den PO und zwischen verschiedenen Personalgruppen. Projekte werden innerhalb des (neo-/post-)kolonialen Machtgefälles ausgehandelt und die Projektanträge größtenteils im globalen Norden geschrieben, worin sich ein Grunddilemma der IZ zeigt und stetig die Frage des Umgangs damit aufgeworfen wird (a0: 19). „*Local Ownership*“ wird vielfach vor allem als Rhetorik wahrgenommen, da die lokalen Organisationen und die Zielgruppen der Projekte viel zu wenig einbezogen werden und z. B. sehr wenig *Baselines und Needs Assessments* durchgeführt werden (b2: 35). Ein*e Supervisor*in beklagt, dass sie insgesamt zu wenig Reflexion über Machthierarchien „*in der Szene*“ erlebt (b2: 83/138). Organisationen und die FK sollten sich grundlegend hinterfragen, wie sie in dem komplexen Machtgeflecht mitspielen, sich überlegen, mit wem zusammengearbeitet wird und welche Kompromisse eingegangen werden, um überhaupt dort tätig sein zu können (b2: 127). Spannend sei auch zu betrachten, was alles nicht Thema sei (b2: 139). Es gäbe nur wenige Organisationen, die sich explizit mit Rassismus oder Sexismus in der eigenen Organisation befassen (b2: 100ff.), vielfach seien es Tabuthemen in der Szene (b2: 161). Die Frage „*Wie gehen wir mit Rassismus in unseren eigenen Reihen um?*“ (b2: 139) würde wenig gestellt und vielfach direkt abgewiesen, „*so nach dem Motto: Wir arbeiten ja für den Frieden und deswegen können wir ja gar nicht rassistisch sein*“ (b2: 102).

Die damit verbundene Spannung zeigt sich in den konkreten zwischenmenschlichen Auswirkungen der strukturellen globalen Ungleichheit. Die FK kommen aus

reicheren Ländern, die die Projekte finanzieren, welche dann in finanziell ärmeren Ländern durchgeführt werden. Da Geld mit Macht verbunden ist, sind auch die Partner*innenschaften automatisch dadurch belastet und vorgeprägt: *„Wir sind zum Großteil Weißgesichter und kommen mit einem gewissen Geld“* (b2: 84), was mit Macht verbunden ist (b8: 116). Für manche Personen bedeutet das ganz einfach: *„Ich komme jetzt hier aus Deutschland mit dem Geld und deshalb macht mal, was ich sage“* (b2: 125). Ein*e andere*r Coach stellt fest, dass einige FK mit solidem **Eurozentrismus** an die Arbeit gehen, indem sie mit der Haltung *„Ich weiß, wie es geht“*, *„unsere europäische Art ist die Richtige“* und *„ich muss denen jetzt beibringen, wie es geht“* (b6: 143ff.) verkörpern statt die vorhandenen Arten der Konfliktbearbeitung kennenzulernen und zu nutzen. Eine zentrale Frage ist, wie mit diesem Grundkonflikt und mit der Machtverteilung umgegangen wird: wie z. B. Entscheidungen getroffen werden, und ob und wie transparent darüber kommuniziert wird (b2: 83). Dafür ist es als erstes nötig, die Ungleichheit in der Partner*innenschaft anzuerkennen: *„Ich würde gar nicht erst mit dieser Augenhöhe anfangen, weil das Augenwischerei ist“* (b2: 175). Die kontinuierliche Personalbegleitung wird daher als wichtig erachtet, um zu verhindern, dass FK sich auf der Basis von rassistischer Abwertung der Lokalen für unabkömmlich halten (c2: 82).

Wenn Menschen im Lebensalltag mit extremer Ungleichheit und strukturellem Rassismus konfrontiert werden, müssen sie einen Umgang damit finden. Das kann ganz unterschiedlich aussehen. Eine FK beschreibt, dass sie es schwierig findet, wenn FK ihre Position und Privilegien nicht in Frage stellen (a3: 25). Eine andere äußert, dass ein gewisses Problembewusstsein zwar weit verbreitet ist, aber jede Person es irgendwie mit sich ausmacht (a6: 243). Gerade wenn Menschen sich in ihrem eigenen Tun nicht so sicher fühlen, bleiben sie bei klassischen Handlungsmodellen und kommen nicht so leicht auf andere Ideen zum Umgang (a6: 243).

Das Thema **Geld und Macht** zeigt seine Problematik in vielfältigen Facetten, die in den Interviews geschildert wurden. Eine große Herausforderung liegt darin, dass die FK als Geldgeber*innen wahrgenommen werden (a10: 38). Teilweise gibt es enttäuschte Erwartungen, da der ZFD keine Mittel vergibt, sondern primär FK entsendet (d22: 141). Vielfach ist den FK nicht klar: *„Wollten die überhaupt eine Fachkraft? [...] Oder wollen die lieber eine Weißnase, die ihnen Geld verschafft?“* (b8: 66) und sie hadern damit, dass die PO sich ggf. nur notgedrungen auf das ZFD-Modell

eingelassen haben und sich darüber den Zugang zu anderen Finanzierungsquellen erhoffen (a0: 17). Das Spannungsverhältnis wird nicht zuletzt darin deutlich, wenn die FK ihren lokalen Counterpart bezahlt (a3: 14) und die Finanzierung der einen Stelle von der Dauer der anderen abhängt. Zudem kann die Finanzverantwortung den Beziehungsaufbau erschweren, wenn die PO Misstrauen gegenüber der FK hat und befürchtet, dass sie ihr gegenüber eine Kontrollfunktion ausübt (a5: 132).

Eine weitere Herausforderung für FK ist in diesem Zusammenhang der **Umgang mit Korruption**. Diese ist ein Thema für die FK und sie müssen einen Umgang damit finden (b5: 84). Wenn eine FK in einem Land arbeitet, in dem Korruption gang und gäbe ist und sie sich dieser nicht unterwirft, kann alles sehr lang dauern und Projekte werden ggf. nicht registriert (a2: 130). Das kann enorm belastend sein und FK wünschen sich von der GS Verständnis für die Auswirkungen dieser Situation (a2: 130). Gleichzeitig kann es auch sein, dass FK Korruption im Arbeitskontext wahrnehmen: sei es bei nahestehenden Akteur*innen oder in der eigenen PO. Sie sind dann oft in einem inneren Konflikt und Zwiespalt und fragen sich: *„Wem bin ich loyal gegenüber, wenn ich Korruption wahrnehme?“* (a5: 132). Wenn sie Situationen erleben, die ihr persönliche Wertesystem in Frage stellen (d22: 6), kann das schockierend für FK sein und sie sind oft unsicher, wie sie das Erlebte bewerten sollen (b8: 74). In der Begleitung wollen sie besprechen, wie sie sich dazu verhalten und wollen zudem klären, welche Orientierung ihnen dabei ihre Rolle und ihr Mandat geben können (b9: 6). Wenn die Zweifel auf Grund wahrgenommener Korruption mit dem Druck, Gelder auszugeben, in Konflikt geraten, wird es besonders schwierig für die FK und es wird deutlich, dass die Wahl der PO ganz entscheidend ist (b7: 61).

Zudem gibt es weitere, ganz unterschiedliche Herausforderungen, die mit dem Themenkomplex Macht, Ungleichheit und Geld verbunden sind. Zum einen werden auch die Folgen einer oft jahrzehntelangen IZ-Konditionierung sichtbar, die in manchen Fällen zu einer passiven Konsumhaltung oder zu Neid auf Grund ungleicher Gehälter führt (a4: 113). Die 100%-Finanzierung durch den ZFD wird problematisiert, da ein Eigenanteil eine andere Verbindlichkeit und Haltung zum Projekt ermöglichen könnte (a4: 113). Ein anderes Problem ist, dass besonders in Krisenzeiten oft grundlegende Dinge nicht vorhanden sind und anderes benötigt wird als das, was in den Projektplänen steht (a4: 107). Darüber hinaus ist in einigen Fällen auch die FK

in der weniger machtvollen Position und sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass die PO das Geld für ihre Projektarbeit schon anders verplant hat (a5: 148). Insgesamt wird deutlich, dass Ungleichheits- und Machtfragen eine große Rolle in den Auseinandersetzungen der FK spielen und in den Elementen der Personalbegleitung zum Thema gemacht werden.

5.1.6. Anliegen, die mit der Arbeit & Organisation verbunden sind

Ein Großteil der Themen, über die FK sprechen und für die sie Räume zum Austausch, zur Reflexion und Klärung brauchen, um Umgangsstrategien dafür zu entwickeln, hat mit der konkreten Arbeit im spezifischen Einsatz zu tun. Im Unterschied zu den Anliegen, die in 5.1.5. beschrieben wurden, sind diese Themen weniger vom internationalen Kontext als von den Gegebenheiten im jeweiligen Projekt und den Strukturen der jeweiligen Organisation beeinflusst. Es handelt sich vielfach um ‚klassische‘ Themen, die auch in vielen anderen Arbeitskontexten aufkommen und oftmals in der Supervision verhandelt werden. Im Folgenden wird erläutert, inwiefern die einzelnen Anliegen im ZFD bedeutsam sind und in der Personalbegleitung thematisiert werden.

Die FK beschäftigen sich mit diversen **inhaltlichen Fragen zur Arbeit** und zu ihren Projekten und wollen sich über fachliche Themen, über Strategien, Ansätze und Methoden austauschen. Sich in die jeweiligen Fachthematiken einzuarbeiten, nimmt viel Raum ein (a9: 137). Die FK wollen darüber sprechen, wie sie Friedensarbeit gestalten und Raum für methodisch-didaktische Fragen haben (a9: 69). Fachspezifische Fragen sind daher auch in der Supervision Thema und FK besprechen mit ihren Coaches, wie sie an bestimmte Dinge herangehen können, wie sie bestimmte Aspekte in ihrer Arbeit umsetzen und dabei vorgehen können (b2: 197/219).

Dabei spielt die **Arbeit der PO** eine große Rolle. Eine FK berichtet, dass sie Glück mit ihrer PO hat, weil diese sehr aktiv ist, intensiv arbeitet und etwas bewegen will (a8: 136). Eine andere Person thematisiert ihren Umgang mit den unterschiedlichen Arbeitskulturen, weil in der PO sehr viele Überstunden und wenig Urlaub an der Tagesordnung sind (a1: 70). Für eine weitere FK ist es herausfordernd, dass sie für den PO-Bedarf an Organisationsentwicklung nicht explizit ausgebildet ist und dass

ihre Vorschläge zwar alle angenommen werden, aber auf Grund der geringen Personalkapazitäten nur wenig davon umgesetzt wird (a8: 32). Des Weiteren wird berichtet, dass es für FK irritierend sein kann, wenn PO nicht die beantragten Aktivitäten durchführen, weil vor Ort akut andere Dinge benötigt werden (a4: 107). Aus Supervisionssicht wird geschildert, dass manche FK über die Arbeit der PO enttäuscht sind, weil diese in ihren Augen z. B. die Zielgruppe schlecht behandelt (b8: 74).

Wenn eine FK als **integrierte Fachkraft in eine PO eingebunden** ist, stellt sich die Frage, wie genau sich das ausgestaltet und was für Aufgaben sie dort bekommt (c4: 96). In der Theorie muss die PO der FK Arbeitsplatz und Arbeitsmittel zur Verfügung stellen – in der Realität ist es oft so, dass ohne die Mittel der FK (z. B. das mitgebrachte Projektauto) wenig möglich ist (a5: 140). Viele FK beklagen zudem einen großen Verwaltungsaufwand, der sich auf sie und ihre Arbeit auswirkt (a0: 40). Zum Teil sind sie unzufrieden über ihren geringen Einfluss auf die Projektstrukturen und die mangelnde Mitbestimmung bei der konzeptionellen Arbeit (d22: 162). Zudem kann es sein, dass die lokalen FK durch ihre Arbeit (Übersetzung etc.) den Einsatz der internationalen FK erst möglich machen, sodass die Frage auftaucht, wer eigentlich wen unterstützt (a7: 26).

Für die FK sind die **Erwartungen und Motive der PO** ein relevantes Thema. Sie möchten im Klaren darüber sein, was die PO wollen und was sie sich in der Zusammenarbeit erhoffen. Oftmals befinden sich die FK im Spannungsfeld zwischen diversen Erwartungen von PO, TO und weiteren Akteur*innen, die sehr unterschiedlich sein können und daher Konfliktpotenzial bergen (d2: 6). Manche PO legen ihre Wünsche und Erwartungen den FK gegenüber zu wenig offen (b6: 133). In anderen Fällen bekommen die FK von den PO Arbeitsaufträge, die diese nicht erfüllen können bzw. die ihrem Entsendungsauftrag nicht entsprechen (b9: 78). Manche FK fragen sich auch, um was es der PO beim Eingehen der Partner*innenschaft geht und ob die PO wirklich ein Interesse daran hat, die FK zu integrieren (b4: 140) oder ob es mehr um einen guten Kontakt zur ZFD-TO oder um Zugang zu Geldern geht (b8: 66). Für die FK kann es dann schwierig sein, wenn sie die Hoffnung darauf, dass sie ein Zugang zu weiteren Mitteln sein könnten, enttäuschen müssen (a5: 126). In der Personalbegleitung ist der Umgang mit den Erwartungen der PO daher oft Thema und letztlich gibt es herauszufinden: „*Was braucht ihr eigentlich? Das ist auch*

eine politische, übergreifende Frage. Also welche Art von Beitrag braucht ihr? Welche Art von Beitrag ist hilfreich für euch? Um Friedensprozesse zu unterstützen?“ (b9: 129). Manchmal wird explizit formuliert, dass keine Beratung gewollt oder dass nicht gewünscht ist, dass die FK Ratschläge gibt (b6: 139). Dabei werden widersprüchliche Erwartungen an die Rolle der Fachkraft als ‚Expert*in‘ deutlich (d22: 6) und zudem unterschiedliche Erwartungen und Verständnisse von Beratung (b9: 46).

Natürlich haben auch die FK **eigene Erwartungen an sich selbst**, an die PO und die ZFD-TO. In der Supervision wird besonders der Umgang mit den eigenen Erwartungen an sich selbst, an den Dienst und an die Arbeit thematisiert (d8: 8).

Zudem spielen auch die **Erwartungen der Auftraggeber*innen** eine Rolle für die FK (b9: 40). Sie verspüren vielfach einen Druck, der mit der Projektlogik von Zielerreichung und Leistungsnachweisen und der Berichterstattung an die Zuschussgeber*innen einhergeht. Das kann einerseits der Fall sein, wenn im Projekt evtl. gerade nichts zu berichten ist (b5: 64). Andererseits hat der Druck auch mit einem Dilemma zu tun, das einige FK wahrnehmen: Einerseits sollen sie Programmziele erreichen und Indikatoren erfüllen, um diese gegenüber den Zuschussgebern nachweisen zu können, andererseits sollen sie sich Zeit nehmen, zuhören, Beziehungen und Vertrauen aufbauen (b7: 29/131). Es besteht ein starker Umsetzungsdruck, denn die Förderdynamiken erfordern Mittelabfluss und die Projekte müssen operationalisiert und abgewickelt werden, sodass sich die FK oft fragen, ob sie nun primär Verantwortung gegenüber den Geldgeber*innen oder gegenüber den Menschen im Konfliktgeschehen haben (b7: 127). Der Druck, den besonders die Personen in den GS spüren, wird dann an die FK weitergegeben, die dadurch ebenfalls gestresst werden und oftmals Schwierigkeiten haben, sich abzugrenzen (d22: 162). In der Personalbegleitung ist daher häufig Thema, wie FK damit einen guten Umgang finden können.

Auf Grund der Struktur des ZFD gibt es in den Projekten viel Partner*innenkontakt und Nähe zu den PO, was den ZFD auszeichnet (c4: 198). Daher spiegelt sich die **Partner*innenschaft** in vielen damit verbundenen Anliegen wieder und ist sowohl für die FK als auch für die ZFD-TO ein wichtiges Thema. Letztlich gehen die Organisationen miteinander eine Partner*innenschaft ein und eine FK wird Teil davon, indem sie eine Zeit lang vor Ort mitarbeitet. Die Beziehung zwischen den Organisationen geht allerdings in aller Regel über einen FK-Einsatz hinaus und ist

langfristiger angelegt. Partner*innenschaft ist etwas, was über längere Zeit entsteht, erarbeitet und gepflegt werden muss (b4: 152) und es braucht dafür Vertrauen (b7: 61). Die Beziehung und das Arbeitsbündnis wachsen über einen längeren Zeitraum und werden belastbarer, sodass sich die Beteiligten auch über offene Fragen und kritische Themen austauschen können (c5: 150ff.). Der stetige Dialog mit den PO ist ganz wichtig und nur auf der Basis von Respekt, Sensibilität und Vertrauen kann die Zusammenarbeit konstruktiv für die gemeinsam angestrebten Wirkungen ausgestaltet werden (c2: 22). FK schätzen es, wenn sie viel Freiraum bei der Beziehungsausgestaltung haben (a4: 77). Eine FK äußert den deutlichen Wunsch nach Umsetzung von Partner*innenschaft auf Augenhöhe, die geschaffen werden könnte, wenn es einen FK-Austausch auch von Süd nach Nord geben und so wechselseitige Unterstützung Realität würde (a6: 157).

Auch Fragen der **Parteilichkeit und Loyalität** spielen dabei eine Rolle. Un-, All- und Parteilichkeit sind ein grundsätzliches Thema in der Konfliktbearbeitung (c4: 96). Im direkten Kontakt mit den PO und nahestehenden Akteur*innen zeigen sich die damit verbundenen Herausforderungen am deutlichsten. Eine FK berichtet, dass sie vor Ort mit Loyalitätskonflikten und Widersprüchen umgehen musste und eine große Frage für sie war, wem sie sich damit anvertrauen kann (a5: 134ff.).

Ein weiteres Anliegen ist damit verbunden, dass ZFD-FK teilweise in Gesellschaften kommen, die stark hierarchisch organisiert sind (b5: 82). Das zeigt sich dann auch im direkten Arbeitsumfeld und die FK müssen einen **Umgang mit den Hierarchien** finden. Die Verständnisse von Zusammenarbeit und Führung von PO und FK können sich unterscheiden und zu Herausforderungen führen (b4: 178). Manchmal ist es für FK emotional schwer auszuhalten, weil basale Werte wie Gerechtigkeitsvorstellungen damit zusammenhängen (b8: 116). Sie müssen oft in einem komplexen Beziehungsgeflecht manövrieren und es kann vorkommen, dass sie von einzelnen Kolleg*innen manipuliert oder benutzt werden (b8: 116). Ein sensibler Umgang mit unterschiedlichen Verständnissen, Herangehensweisen und Wünschen erfordert Reflexion und klare Entscheidungen darüber, in welcher Weise eine FK sich anpassen will und kann (b4: 298). Auch in der ZFD-TO kann Hierarchie zum Thema für die FK werden, z. B. wenn es formal keine oder nur flache Hierarchien gibt, zugleich jedoch unklar bleibt, wie Entscheidungen gefällt werden (b2: 84). Hier

ist der Wunsch nach Transparenz oft das zentrale Anliegen und die Hierarchien nicht der Kern des Problems (b2: 84).

Ein weiteres Anliegen der FK hängt mit der Frage zusammen, inwiefern der **Arbeitsansatz, der Projektplan oder der FK-Einsatz passend** sind. Besonders in volatilen, sich schnell verändernden Situationen ist die Projektplanung herausfordernd (c1: 38). Die FK fragen sich, ob die Projekte auf die wirklichen, aktuellen Bedürfnisse vor Ort eingehen (a4: 107) und diskutieren über Reichweite, Ansatzpunkte, sinnvolles Vorgehen und wie die Projekte an die realen Gegebenheiten vor Ort angepasst werden können (a9: 103ff.). Manchmal ist grundsätzlich unklar, ob das, was die ZFD-TO sich wünscht, in einem bestimmten Kontext umgesetzt werden kann (b5: 100), oder es werden auch Projekte in Settings geschaffen, wo es nicht so sinnvoll ist (b6: 201). Manche FK hinterfragen selbst ihren Arbeitsauftrag und die Ziele der Tätigkeit (d22: 172), andernorts wird der Arbeitsansatz durch die Bevölkerung in Frage gestellt (d4: 8). Je nach Art der FK-Einbindung kann es unterschiedlich sein, ob eher eine einzelne FK in die Kritik gerät, oder ob die Organisation und ihr Arbeitsansatz als unpassend angesehen werden (c1: 48ff.). Doch nicht nur die Probleme, sondern auch die Umgangsweisen damit sind Thema in der Begleitung. Die FK suchen nach Wegen, wie sie passende Projekte entwickeln können (b3: 162) und sind sich bewusst, dass gemeinsames Erarbeiten Zeit benötigt (b4: 124). Oft finden sie es hilfreich, wenn die Ziele nur auf Landesebene festgelegt werden, weil es ihnen auf Projektebene mehr Freiheit gibt und sie gemeinsam mit den PO und FK-Teams die Details planen können (a0: 19).

Die FK haben einen großen Bedarf, ihr strategisches Vorgehen zu besprechen und Austausch darüber zu haben, was in den ZFD-Projekten passiert (a5: 50ff.). Die Länderstrategien, die **Ziele im Projekt**, die Jahresplanung und die Umsetzung der Projekte sind an vielen Stellen Thema (a1: 24). Die FK wollen gemeinsam auf berufliche Ziele gucken und Unterstützung abklären (a1: 70). Die Supervisor*innen berichten, dass es um Projektziele, Umsetzungsmöglichkeiten, Planungsfallen (b7: 89) und um den Umgang mit schwierigen Phasen im Projekt geht (b3: 68). Zudem nutzen FK die Gespräche mit Coaches und Trainer*innen dafür, eine intensive Planung für die nächste Projektphase zu machen, auf Basis der Reflexion der ersten Projektphase neue Zielen und Maßnahmen zu erarbeiten und passende *Terms of Reference* und Projekttitel auszuformulieren (b7: 111; b9: 60). Das Projektmanagement

kann auch als belastend erlebt werden, wenn es zu Fehlplanungen und Fehlinvestitionen kommt oder Projekte zu geringe Mittel für die Arbeit haben (d22: 141/213).

Aber nicht nur die Ziele des Projekts, sondern auch die ganz **eigenen Ziele** sind Thema in der Begleitung. Die FK wollen sich bewusst werden, was sie selbst in ihrer Dienstzeit erreichen wollen, wollen persönliche Ziele entwickeln und eigene Prioritäten setzen (a1: 70). Für manche ist das Reflektieren über die eigenen Ziele das Hauptanliegen in der Supervision (a10: 39). Wenn die FK schon am Beginn ihres Dienstes die Zukunftsperspektive einnimmt und darlegt, wann ihr Einsatz erfolgreich gewesen sein wird, kann in der Abschlussreflexion am Ende der Dienstzeit damit ein Abgleich vorgenommen werden kann (a10: 24). Die Supervisor*innen schildern darüber hinaus, dass gegen Ende der Dienstzeit ein häufiges Thema für die FK ist, wie sie die letzte Zeit noch nutzen möchten, was sie hinterlassen wollen und was sie noch beenden und erreichen möchten (b4: 42; b6: 167; b9: 52).

Zudem wollen die FK reflektieren, wie sie selbst arbeiten, wie sie arbeiten wollen und wie sie gut mit anderen zusammenarbeiten können (b3: 64). Vielfach geht es in der Begleitung um die Zusammenarbeit und den **Umgang mit den Kolleg*innen, dem Team oder den Vorgesetzten** (b3: 162). Sie wollen besprechen, wie sie die Zusammenarbeit mit dem Counterpart (b7: 89) oder das Verhältnis mit dem direkteren Dienstvorgesetzten in der PO gestalten können (c2: 68). Ein*e Supervisor*in teilt die Beobachtung, dass weiblich geprägte Personen tendenziell das Team und die Kolleg*innen im Blick haben und männlich sozialisierte Personen sich stärker mit der Leitungsebene auseinandersetzen (b5: 38ff.).

Manche FK thematisieren, dass sie **zu wenig Kontakt im Team** haben oder es **zu viele Wechsel** gibt. Gerade wenn KOR und Kolleg*innen geographisch weit weg voneinander sind (a9: 145), sehen sich die FK in den Länderteams zu selten und sie arbeiten im Alltag meist allein (a0: 31). Durch die Projektlaufzeiten gibt es im ZFD häufig Personalwechsel und in manchen Fälle kündigen neue Kolleg*innen nach kurzer Zeit wieder (a4: 41). Sich immer wieder auf neue Menschen einzulassen, wird als anstrengend empfunden (c6: 112) und der Umgang damit braucht Raum in der Personalbegleitung (b3: 156).

In Bezug auf GS und KOR benennen FK zu **wenig oder unklare Kommunikation und Unterstützung** als Herausforderung. Denn auch wenn eine Person eigenständig ist und gut zurecht kommt, braucht sie Einbettung, Verbindung und

Resonanz auf das eigene Handeln (c4: 180). Einige beklagen zu wenig Kommunikation und zu wenig Einbeziehung durch die GS (d4: 8) – auch manchen KOR geht es so – und anderen mangelt es an Unterstützung durch den*die KOR im Land (a9: 65). Manche FK bekommen wenig Vorgaben, was aber mit wenig Unterstützung und Rückhalt einhergeht und sie beschreiben das Verhältnis als „ganz viel luftleerer Raum“ (a1: 70). Wenn nicht genug Kontakt mit der GS besteht, ist diese zu wenig über die Arbeit im Bilde und die gemeinsame Abstimmung und Zuordnung von Aufgaben ist erschwert (a2: 114). In der Supervision wird das oft zum Thema: „Also es ging bestimmt zur Hälfte darum, mein Verhältnis zu [Organisation C] und wie ich mit der quasi Kommunikationslosigkeit umgehen kann. Das war eigentlich der Hauptfokus“ (a4: 30).

In den Interviews und Dokumenten wird darüber hinaus vielfach deutlich, dass Themen, die mit den **Organisationsstrukturen** und dem **Management in der Organisation** zusammenhängen, die FK sehr beschäftigen. Interne Probleme, unklare Prozesse, Strukturen oder Verantwortlichkeiten belasten die FK (d4: 8) und es gibt systemische Probleme, die sich immer wieder bei vielen FK zeigen (b3: 76). Ungeklärte Rahmenfragen, mangelnde Struktur durch die GS, unterschiedliche Verträge, Positionen, Verständnisse und Gehälter erschweren die Arbeit der FK und sorgen für Unmut (a7: 58). Ein großer Teil der Anliegen der FK hat mit strukturellen Aspekten zu tun, die im direkten Einfluss- und Handlungsbereich der Organisation liegen, die sie verantwortet und zum Teil ändern könnte (b4: 105). Die eigentliche Arbeit leidet, wenn viele organisatorische Fragen offen sind und es bindet Energie und kann die FK demotivieren (a7: 98). Wenn die FK den Eindruck haben, dass die Organisationen ihre Verantwortung dafür, einen guten strukturellen Rahmen herzustellen, nicht wahrnehmen, nicht nach den Ursachen suchen, keine Entscheidungen treffen und stattdessen psychosoziale Begleitelemente als Ventil vorsehen, kann das die Situation weiter verschlechtern (a7: 22; b4: 266). „Die Frage war nicht, wie gehe ich mit dieser Belastung um, sondern wie löst die Organisation diese Probleme oder kümmert sich um diese Fragen“ (a7: 22). Die Unterstützung, die hier gewünscht wird und zu Entlastung führen würde, besteht darin, dass die strukturellen, organisatorischen und konzeptionellen Aspekte geklärt werden (a7: 24). Denn die beste Selbstfürsorge kann keine strukturimmanenten Probleme lösen (b2: 62).

Es werden vielfältige Gründe für diese Defizite gesehen. Die Referent*innen in den GS haben oft zu viele Aufgaben und können sich zu wenig um die einzelnen FK und Projekte kümmern (a9: 125). Durch häufigen Personalwechsel in den GS wird kontinuierliches Arbeiten erschwert (b2: 64). Zudem entstehen Herausforderungen durch die Verortung der ZFD-FK (und Entwicklungshelfer*innen) im organisationalen Gefüge mancher Organisation (b5: 66). Auch Fusionierungen und große Umstrukturierungen von Organisationen verschärfen die Lage und können für existenzielle Probleme in den Projekten sorgen, wenn beispielsweise Mittelzuweisungen plötzlich ausbleiben (c4: 96).

In der Supervision sind **Kommunikation und Zusammenarbeit mit der GS** fast immer Thema, viel mehr als die direkte Arbeit mit den Zielgruppen (b4: 132). Gleichzeitig kann Coaching die strukturellen Dinge nicht lösen (b6: 274), sondern nur einen Rahmen bieten, in dem die FK ihre Anliegen sortieren, Ursachen ergründen und sich eigene Handlungsstrategien überlegen können.

Rollen, Rollenklärung, Rollenaushandlung und Rollenreflexion sind zentrale Anliegen der FK (b9: 6). Die FK fragen sich, was ihre Rolle in der Konflikttransformation sein kann (a6: 91), worin sie ihre Rolle sehen und wie sie diese gut gestalten können (b9: 40). Sie setzen sich damit auseinander, wie sie die Arbeit angehen können, wie sie diese gestalten und wie sie sich in welcher Rolle einbringen können (a1: 8ff.). Welche Berufsbezeichnung die FK haben, sagt schon viel über das Rollenverständnis aus (b9: 127). Es geht einerseits um ein Bewusstsein über Rollenthemen und die damit verbundenen Herausforderungen und andererseits um die praktische Handhabung (b9: 42). Die Rolle als externe FK ist oft beim Ersteinsatz besonders herausfordernd. Wenn FK jedoch bereits EZ-Erfahrung haben, sind sie in der Rolle bereits erprobt (a3: 17). Vielfach wird die Rollenklärung in der Dreierkonstellation mit FK, PO und TO thematisiert, da die gemeinsame Auftragsklärung im Dreieck ganz zentral für die Zusammenarbeit ist (b9: 133). Hierin sehen einige Personen eine große Herausforderung, da Anspruch und Realität nicht unbedingt übereinstimmen: *„Also dieses ganze Konstrukt ist/ ja, also ich sage mal: Es klappt eine Lücke zwischen Theorie und Praxis“* (a5: 126). Die Rollenverständnisse von verschiedenen FK und verschiedenen Organisationen sind oft ganz unterschiedlich, aber es braucht eine gemeinsame Verständnisgrundlage, auf der dann gearbeitet werden kann (c2: 80). Vor allem bei integrierten FK gibt es häufig Unklarheit

darüber, was ihre Rolle ist und welche Möglichkeiten sie haben, unterstützend tätig zu sein und die Rolle selbst auszugestalten (b3: 170). Gerade wenn viele Teammitglieder in der PO noch anderen Tätigkeiten nachgehen, sind die FK oft Projektmanager*innen: „[so dass] ich dann oft in der Situation war, dass ich das Gefühl hatte, ich leite die Organisation eigentlich“ (a8: 32). Bei vielen FK kommt immer wieder die Frage auf, was sie machen, wenn sie mit ihrem Angebot bei der PO nicht ankommen (b4: 194). Sie müssen einen Umgang damit finden, wenn z. B. der dringende Bedarf Organisationsentwicklung ist, sie dafür aber nicht ausgebildet sind (a8: 32). Wichtig ist, dass auch die PO Räume haben, um sich mit Rollenthemen auseinanderzusetzen (b9: 127). Es ist hilfreich, wenn schon früh in der organisationalen Partner*innenschaft verschiedenen Rollenoptionen und ihre Ausgestaltung diskutiert werden und die PO dabei unterstützt werden, für sich zu klären, welche Rolle eine hilfreiche und passende Unterstützung für sie bieten kann (b9: 123). Auch im weiteren Prozess sollte immer wieder bei FK und PO nachgehakt werden, wie es mit den Rollen aussieht und ob das Modell noch passt (c2: 90).

In der Vorbereitung sind besonders Elemente zur Rollenreflexion hilfreich, gleichzeitig ist thematisch vieles stark „nach außen gerichtet“ (a3: 31), berichtet eine FK. Auch im Abschlussgespräch am Ende des Dienstes wird die Reflexion der Rolle als FK thematisiert, was nicht nur für die FK, sondern auch für TO und PO hilfreich sein kann (c5: 12). Am meisten wird jedoch davon berichtet, dass das Rollenthema in der Supervision besprochen wird: „Meine Rolle spielt eine Rolle im Coaching (lachend)“ (a2: 146). Die Rollenreflexion ist hier zentraler Gegenstand (c4: 98) und bietet den FK die Gelegenheit, ihre unterschiedlichsten Mandate, Rollen und Funktionen im stetig wandelnden Prozess zu besprechen und wirksam einzusetzen (d4: 16). Sowohl die Rollenerwartungen und das Rollenverhalten als externe Fachkraft werden im Coaching thematisiert als auch die genaue Analyse und anschließende Klärung der Rollen (d14: 3ff.). Das hilft den FK „mehr Sicherheit im Umgang mit ihrer Rolle als Fachkraft und den Möglichkeiten“ (d8: 13) zu bekommen und die Klarheit über die eigene Rolle sowie die beruflichen Aufgaben trägt zur Reduktion von Stress und damit zum Wohlbefinden bei (d7: 13).

Ein Spezialfall der Rollenthematik ist die Frage nach der **Beratungsrolle** und der damit verbundenen Haltung. Eine Person beschreibt es folgendermaßen: „Es gibt

verschiedene Rollenhüte, die man sich aufsetzt“, aber *„die Grundhaltung ist eine beratende“* (c4: 210), denn die FK ist nicht Expert*in, sondern macht Angebote und kann auf Wunsch Prozessbegleitung machen oder verschiedene Funktionen (Fachberatung, Mediation, Training, Moderation, Protokoll, Fahrer*in etc.) einnehmen – je nachdem was gebraucht wird –, aber die FK sollte immer wieder zurück zur Beratungshaltung kommen (c4: 210). Besserwisserei und ‚Expert*innengebahren‘ sind nicht hilfreich und können zu Probleme führen (a6: 169). Eine Interviewperson berichtet, dass viele *„alt gediente Berater“* in der EZ es immer noch so sehen: *„Wenn du was fertig haben willst, musst du selber machen. Und dann erklärst du ihnen, wie das geht und dann machen die das“*, denn sonst könne eine FK *„ewig warten“* (a4: 101). Die ‚Macher*innen-Mentalität‘ ist zum Teil noch stark verbreitet und eine interviewte Person sieht darin eine große Herausforderung für Menschen, die in Deutschland sozialisiert wurden: *„Die Deutschen sind keine guten Berater, das muss man einfach sagen, wir sind oft Macher“* (b4: 198). Doch gerade weil der Dienst auf Zeit angelegt ist, ist es wichtig, die Interventionen nachhaltig zu gestalten, indem FK sich verzichtbar machen und die Arbeit so gestalten, dass die Menschen vor Ort nachher gut ohne sie weitermachen können (b6: 153). Die FK müssen einen eigenen Umgang damit finden und pendeln sich oft zwischen umsetzender und beratender Rolle ein, da die Grenzen fließend sind und es von der jeweiligen Situation und Konstellation der Akteur*innen sowie deren Erwartungen abhängt (a0: 26).

Darüber hinaus besteht ein stetiges **Spannungsfeld zwischen der Erfüllung der Projektzielvorgaben und der reinen Beratungsrolle**. Wenn sich FK in der Beratung sicherer fühlen, können sie den Druck der Indikatoren besser aushalten und mit Unsicherheiten umgehen (b7: 25ff.). Von den befragten FK wird vor allem eine große Ambivalenz zwischen der Finanzverantwortung und ihrem Beratungsauftrag wahrgenommen (a0: 16; a1: 70; a3: 14; a4: 103; a5: 132). Die FK sind sehr häufig Projektmanager*innen, die die Formulare ausfüllen und bei der Planung und dem Monitoring unterstützen (b2: 181). Sie müssen die Projektabrechnungen am Ende verantworten und befinden sich daher formal in einer exekutiven und nicht in einer rein beratenden Funktion. Viele FK machen die Finanzabrechnung am Ende selbst, weil manche PO es nicht in der Weise können, wie es von den Geldgebenden gefordert ist und das *Capacity Building* länger dauert, als das *Reporting* es zulässt

(a4: 103). Herausfordernd ist, auch über unsichere Zeiten hinweg in der Beratungsrolle zu bleiben und nicht in Aktionismus verfallen, selbst wenn dringende Antragsfristen anstehen (b6: 139). Es gilt immer wieder neu auszutarieren, auf welche Weise die FK sinnvoll unterstützen kann (b9: 52). Zudem können die Beratungsverständnisse der verschiedenen Beteiligten ganz unterschiedlich sein, weshalb es Räume braucht, um die Rollen und Verständnisse gemeinsam zu verhandeln (b9: 44ff.). Sowohl der FK als auch der zu beratenden PO muss klar sein, was Beratung bedeutet und was damit einhergeht: *„Um beratend tätig zu sein musst du viel mehr noch Einblicke bekommen dürfen auf der Metaebene, du musst vielmehr Prozesse angucken und dann muss es da auch eine Bereitschaft geben, die zu verändern“* (a1: 70). Die FK sind der Meinung: *„Es geht ja nicht nur um das Ergebnis, sondern es geht ja eher um den Prozess* (a6: 179) und fragen sich: *„Wie begleitet man so eine Organisation dahin, dass es eigentlich ein eigener Prozess ist, den man nur irgendwie unterstützt?“* (a8: 34). Allerdings setzen die FK nach Einschätzung einiger Supervisor*innen selten reine Prozessberatung um (b2: 181), auch wenn die Arbeit in erster Linie Prozessberatung sein sollte, Fachberatung diese nur ergänzen kann und es in der Praxis häufig eine Mischung aus beiden Beratungsformen ist (b6: 161). Beratung ist gar nicht so einfach und muss zunächst gelernt werden (b6: 141). Den FK ist es daher ein Anliegen, dass sie durch Elemente der Personalbegleitung dabei unterstützen, dass sie ein realistisches und konstruktives Verhältnis zur eigenen Rolle als externe Drittpartei entwickeln können (a6: 231ff.). Insbesondere die Begleitung durch die Supervision hilft den FK dabei, in die beratende Rolle hineinzufinden (b6: 133).

Ein damit verbundenes Thema wird vielfach angesprochen: Die **Inkongruenz von Ausschreibung und Realität** und die damit verbundene Unklarheit über den eigenen Tätigkeitsbereich. Häufig vergeht ein langer Zeitraum von der ersten Projektidee bis zum Stellenbeginn der FK im Projekt (b6: 131) und die Umstände sind nachher ganz anders als vorab gedacht (b4: 124). Das anfängliche Anforderungsprofil und die Stellenbeschreibung unterscheiden sich oft stark von der aktuellen Realität und den Bedarfen vor Ort, wenn das Projekt beginnt (a5: 42). Dass FK dann etwas Anderes machen sollen, als vorher angefragt wurde, geschieht nach Aussage der Coaches sehr häufig (b4: 124, b6: 131; b8: 66). Die *Terms of Reference* sind oft vage formuliert, unklare Projektvorstellungen führen zu diffusen Schwerpunktsetzungen

in der Ausschreibung und die FK müssen nachher mit der anders gelagerten Realität umgehen (a0: 18). Einige FK leiden sehr darunter, wenn sie eine ganz andere Stelle antreten sollen und ihr Profil nicht mehr passt, obwohl sie sich auf eine konkrete Ausschreibung beworben haben (b2: 177). Teilweise fällt es ihnen dann schwer Fuß, zu fassen und neue Aufgaben für sich zu finden (b6: 201). Besonders schwierig wird es, wenn dabei die Unterstützung von KOR und GS fehlt und sie auf sich allein gestellt sind (b7: 65). Die konkrete Herausforderung für die FK besteht vielfach darin, mit PO und GS gemeinsam ein passendes Profil zu entwickeln (a5: 48ff.). Bei der Erarbeitung eines neuen Aufgabenprofils kann Coaching dabei helfen, zu klären, was die FK anzubieten hat und einbringen kann (b6: 131). Zudem kann Supervision der FK zur Einsicht verhelfen, dass sie die volatilen Umstände nicht beeinflussen kann, aber große Handlungsspielräume im Umgang damit möglich sind (b2: 80). Es wird als hilfreich erachtet, wenn die TO schon vorab offenlegen, dass sie keine sichere Jobbeschreibung geben können, nur die Ziele definiert sind und vieles von den Umständen abhängt (b4: 190). Ebenfalls wird geschätzt, wenn die Organisationen viel Energie in den Aufbau und Erhalt guter Partner*innenschaften investieren und Projektplätze vorab genau klären (b8: 130).

Auch Themen, die mit **Führungs- und Leitungsfragen** zu tun haben, beschäftigen die FK. Manchmal sind verschiedene Führungsverständnisse herausfordernd und bewirken Missverständnisse und Komplikationen (b4: 178). Oft müssen Menschen zunächst feststellen, wie bisher geführt wird, um herauszufinden, wer was braucht, um sich gut geführt zu wissen (b4: 146). Sowohl Beratung als auch Führung haben die Menschen in den Positionen meist nicht explizit gelernt, beides ist aber ganz zentral für die Arbeit und zudem noch herausfordernder im interkulturellen Setting (b4: 176).

Vielfach haben die Anliegen der FK dabei mit der Position der KOR zu tun; und auch die KOR selbst thematisieren die damit verbundenen Herausforderungen. Es gibt einerseits viele Unklarheiten bzgl. ihrer Rolle, andererseits entstehen Probleme aber auch dadurch, dass die KOR ihre Rolle nicht entsprechend ausfüllen (a7: 88). Die **Rolle der KOR** wird vielfach als schwierig und ambivalent beschrieben und Rollenunklarheit ist ein Dauerthema. Ihre strukturelle Einbindung und ihr Aufgabenumfang sind je nach Organisation und Land sehr unterschiedlich. Manche KOR

haben selbst EH-Verträge, manche sind als Mitarbeitende der Organisationen angestellt (b5: 74). Sie sehen sich mit einer großen Rollenvielfalt als Führungskraft, Kolleg*in, Berater*in, Moderator*in, Trainer*in usw. konfrontiert und das daraus resultierende Rollenchaos ist häufig Thema im Coaching (d4: 8). Sie sind oft einsame Entscheidungsträger*innen und haben auf ihrer Ebene keine direkten Kolleg*innen zur Abstimmung von Themen (a2: 152). Meist haben sie viele Verwaltungsaufgaben und Finanzverantwortung, müssen gleichzeitig Verhandlungen mit den PO führen und gegenüber den FK eine Leitungsfunktion erfüllen – und für die Fülle der Aufgaben werden sie relativ schlecht bezahlt (a0: 39ff.). Nicht immer ist klar, ob sie den FK gegenüber weisungsbefugt sind (b6: 133). Teilweise haben sie zwar Personalverantwortung, sind aber nicht die Vorgesetzten der FK, sondern auf gleichem Level verortet (a4: 75). Schwierigkeiten zeigen sich dann z. B. bei der FK-Personalauswahl, wenn KOR sich zwar mit den Bedingungen vor Ort am besten auskennen, aber keine Bewerbungsgespräche führen dürfen (a4: 75) oder wenn sie zu sehr Kolleg*innen sind und dann in Konflikten nicht so gut intervenieren können (a8: 128ff.). Manchmal werden sie „zwischen dem System zermahlen“ (a9: 71), denn KOR sind oft in einer Sandwich-Position und müssen einen guten Weg finden, damit zurechtzukommen, dass sie einerseits das Programm und die Organisation repräsentieren und andererseits Teil des Länderteams sind, dem sie loyal gegenüber sein wollen (c4: 98). In manchen Organisationen wurden Rollenzuschnitte verändert und die KOR haben nun eine klare Programmleitungsrolle und einen expliziten Führungsauftrag mit disziplinarischer und Budgetverantwortung, was für alle beteiligten Klarheit geschaffen hat (c4: 96).

Die interviewten Personen berichten auch explizit von **Konflikten**. Sie haben mehrfach erlebt, dass Personen in Konflikte geraten, die sie sehr beschäftigen und gefangen nehmen, was die konstruktive Projektarbeit einschränkt und die eigentlich zu bearbeitenden Konflikte überlagert (a3: 32). Dabei können die Konfliktthemen auf allen Ebenen liegen (b6: 131) und sehr oft haben die Konflikte mit Macht zu tun (b2: 142). Wichtig ist die Erkenntnis, dass die großen Konfliktebenen sich auf den kleinen Beziehungsebenen replizieren (c4: 75) und dass die äußeren Konflikte auch innere Konflikte hervorrufen, welche die FK aushandeln müssen (b5: 100). In der Personalbegleitung werden die Konflikte vielfach Thema, werden dort zugleich auch

präventiv angegangen, sodass die Anliegen besprochen werden können, bevor Konflikte eskalieren (b9: 76).

Zum einen werden **Konflikte in Teams und mit Kolleg*innen** vielfach erwähnt. Es gibt viele alltägliche Konflikte, aber auch strukturelle Machtfragen, welche die Teamdynamiken befeuern (a6: 127ff.). In Teams gibt es eine Vielzahl an Perspektiven und Meinungen, was Eigendynamiken entwickeln und Blockaden oder Streit nach sich ziehen kann (a9: 97). In manchen Fällen verstehen Kolleg*innen nicht, weshalb die anderen nicht oder in bestimmter Weise handeln oder sie fühlen sich durch frühe Kündigungen im Stich gelassen (a4: 41ff.). Manchmal können auch problematische Haltungen von internationalen FK zu Konflikten im Team führen (a6: 171). Eine Person berichtet von einem Konflikt, der sie sehr belastet hat und damit zusammenhing, dass sich eine **neue FK rassistisch äußerte** (a2: 102). Der Konflikt wurde umso schwieriger, weil das Team im Land mit der Frage alleine war, wie es damit umgehen sollte und die GS sich sehr zurückhielt und erst spät und nur auf Drängen des Teams aktiv wurde (a2: 102ff.).

Zum Teil handelt es sich um hausgemachte Probleme, die vorhergesagt werden können (b2: 195), zudem schlagen sich Teamprobleme leicht auf das Privatleben nieder (b5: 36). Es kann zu explosiven Mischungen kommen, wenn sich Alltagsstress und Antipathien mit der generellen Konfliktodynamik des Landes verbinden – teilweise werden 70-80% der Energie für Teamdynamiken aufgewandt, wenn teaminterne Konflikte, Mobbing, Burnout, und der Weggang von Personen ein Team lähmen (b2: 112).

„Also Mobbing, Konflikte in Teams und so weiter. Und ich kenne ehrlich gesagt kein Land und ich kenne kein Team, wo es das nicht gab. Und das finde ich auch erstmal überhaupt nicht erstaunlich. Für mich ist halt immer die Frage, wie man damit umgeht. Und was man daraus dann auch eben lernt – oder nicht lernt“ (b2: 195).

Mobbing im Team ist auch mit Ausschlüssen verbunden. Wenn eine FK nicht richtig Teil vom Team ist, hat sie viel weniger informelle Räume und unterstützenden Austausch (a6: 91ff.), sodass sie auf diese Ressourcen nicht zurückgreifen kann. Wenn vieles nur in informellen Settings passiert, schließt das Personen viel leichter aus, als wenn es formale Räume wie reguläre Teamsitzungen gibt (a6: 111). Auch ohne Involvierung der FK kann es innerhalb der PO zu Konflikten kommen, wenn z. B. von Chef*innen gegenüber Kolleg*innen Mobbing betrieben wird und FK das

miterleben müssen (a8: 38). Die umgebenden Konflikte werden dann zum Anliegen der FK, die klären will, wie sie damit umgehen kann (a8: 38). Einige Coaches erwähnen, dass sie es auffällig finden, wie in der ZKB teilweise miteinander umgegangen wird und wie lange Mobbing-Situationen einfach ausgehalten werden (b2: 76/117; b5: 44ff.). Eine Person teilt die Beobachtung, dass Konflikte häufig mit den Kolleg*innen auftreten, die keine Supervision machen (a0: 32). Die zentrale Frage ist auch hier, wie die FK damit umgehen können (b3: 68). Wichtig ist, dass Teamkonflikte angesprochen werden, um durch Stillhalten und Schweigen die Situation nicht noch zu verschlimmern (b1: 62) und dass Konflikte im Team auch mit allen Beteiligten im Team thematisiert werden (a6: 22).

Ein weiteres häufiges Thema sind Konflikte in **interkulturellen Teams** (b1: 26). Diese zeigen sich vor allem dann, wenn die verschiedenen Seiten nicht verstehen, warum die jeweils andere so handelt (b6: 131). Internationale Teams sind auf Grund solcher Dynamiken besonders auf Teamsupervision angewiesen und die Teammitglieder sollten nicht nur einzeln Supervision bekommen (b8: 132).

Konflikte können auch **mit der PO**, mit einzelnen Kolleg*innen oder mit der dortigen Leitung auftreten. Das können Probleme mit dem lokalem Counterpart sein, der*die keine Eigeninitiative zeigt und die FK nicht in die Kultur oder den Kontext einführt (a3: 13). Auch Eifersucht kann ein Thema sein, dass dazu führen kann, dass die FK in ihrer Arbeit stark eingeschränkt werden (c4: 96). Teilweise werden FK von Leitungspersonen aus allen Entscheidungen rausgehalten, was ihre Arbeit erschwert (a1: 68). Besonders schwierig wird es, wenn es sich um Machtspiele und Probleme mit der Leitung der PO handelt (b3: 170ff.). Manche Konflikte verhärten sich und können zum Dienstabbruch führen, wenn selbst Vermittlungsversuche der KOR keine Klärung herbeiführen können (a8: 122ff.). In drastischen Fällen kann auch die PO den Dienstabbruch einer FK verlangen, den die TO dann umsetzen muss (c3: 31).

Darüber hinaus gibt es **Konflikte mit den KOR**. Die können ganz unterschiedlich aussehen und auch hier sind die Extreme schwierig: Wenn sie den FK zu viel reinreden oder sie zu sehr allein lassen – wobei Letzteres anscheinend häufiger der Fall ist (b6: 131). Manche FK leiden darunter, dass die KOR ihre Arbeit nicht machen, intransparent handeln oder ständig ihre Meinung ändern (b2: 88). Die Rollendiffusion und die Vielzahl an Rollen der KOR können leicht zu Konflikten beitragen,

sodass sich grundsätzliche Steuerungsfragen auf diesem Wege massiv auf die FK auswirken (c4: 96). Wenn eine FK durch eine*n KOR in Frage gestellt wird, führt das zu weiteren Problemen, weil dann für die FK eine Ansprechperson wegfällt und die GS oder andere Instanzen (wie eine Interessensvertretung) vermitteln müssen (a0: 39). Zudem wird kritisiert, dass teilweise die Führungskompetenz fehlt und *„anstatt die Führungskraft zu coachen, entsprechend zu führen, [...] das auf das Team abgeladen [wird]“* (b4: 266).

Schließlich sprechen die Befragten auch über **organisationsinterne Konflikte** bzw. **Konflikte mit der GS**. *„Konflikte zwischen den Leuten, die irgendwo weit weg arbeiten und der Geschäftsstelle, die alles falsch macht, ist glaube ich auch erst einmal gang und gäbe“* (a7: 26), äußert sich eine FK. Auch wenn die FK in gewaltsamen Konfliktkontexten tätig sind, sind die Probleme vielfach organisationsintern (a2: 20) und haben mit der *„Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Mutterhaus“* zu tun (b4: 210). Entweder wird zu viel Druck ausgeübt oder es gibt zu wenig Unterstützung (b6: 131). In manchen Fällen ist die Kommunikationslosigkeit und die fehlende Verbindung zur GS konflikthaft (a4: 30), manchmal führt die Diskussion darüber, wie strukturimmanente Probleme geregelt werden, zu Konflikten (b2: 62). Die FK leiden darunter, wenn auf Grund der Konflikte Entscheidungen nicht gefällt werden und die Zusammenarbeit schlecht läuft (b4: 274). Ein*e Supervisor*in berichtet davon, dass in der Begleitung verschiedener FK derselben Organisation immer wieder die gleichen konflikthaften Themen auftauchen (b4: 226). Auch wenn die FK nicht direkt betroffen sind, können organisationsinterne Machtkämpfe und Mobbing große Auswirkungen auf sie haben. Diese können dazu führen, dass Sündenböcke gesucht werden, die dann entlassen werden, ohne dass die Ursachen der Konflikte angegangen werden (a2: 12ff.). Ganze Teams können in der Folge zerfallen und das Mobbing geht ggf. an anderer Stelle weiter (a2: 12ff.). Für viele ist es besonders schwierig, sich den Konflikten im eigenen Haus zu stellen (b4: 278). Für all diese Anliegen ist Personalbegleitung für die FK wichtig und neben der Supervision wird auch kollegiale Beratung als ein passender Ort erlebt, um organisationsinterne Konflikte zu thematisieren (a0: 37).

5.1.7. Anliegen in der Endphase & nach dem Dienst

Einige Anliegen sind spezifisch in der Endphase und nach Beendigung des Dienstes von Bedeutung. In dieser Zeit geht es vielfach darum, gut **abzuschließen, den**

Einsatz zu reflektieren und den Übergang zu gestalten. Die FK haben den Wunsch danach eine inhaltliche Übergabe zu machen (a2: 44) und den Einsatz auf Projektebene zu reflektieren (a4: 61). Dies erfolgt dann zumeist in den Abschlussgesprächen, in denen teils nur die projektbezogene, fachliche und berufsbezogene, teils sowohl diese als auch die persönliche Auswertung und psychosoziale Nachbereitung stattfinden können (d3: 18). Oft haben die FK den Wunsch bestimmte Aspekte ihres Einsatzes in den Mittelpunkt zu stellen und den Gesprächsfokus zu bestimmen (c5: 18). Manchmal geht es darum, Übergänge zu ermöglichen, bis die Nachfolge angetreten ist, was allerdings den Abschluss erschwert bzw. hinauszögert (a4: 63). Eine FK schildert, dass der Abschied leichter ist, wenn Aufgaben abgeschlossen werden können oder sowieso gerade eine Zeit ist, in der im Projekt nicht viel passiert (a8: 104). Die Coaches helfen dabei, einen guten Abschluss zu finden (b6: 167) und einen „sauberen Übergang“ (b4: 42) zu machen, in dem die FK reflektieren, was sie hinterlassen und was sie zurückmelden wollen. Auf diese Weise können die FK für sich klären, welche Rückmeldungen sie an die Organisation und für die Nachfolge geben können (b4: 156).

Noch vor der Rückkehr ist es den Supervisor*innen ein Anliegen mit den FK ihr **persönliches und berufliches Profil zu reflektieren** und zu überlegen, welche Kompetenzen übertragbar sind und welche sie weiterentwickeln wollen (b4: 154). Die FK beschäftigen sich mit vielen Fragen: *„Was habe ich erreicht? Warum? Was habe ich nicht erreicht? Warum nicht? Wie habe ich mich weiterentwickelt? Was sind meine Stärken? Was will ich mir bewahren? Welche Rollen will ich noch leben? Was will ich ausbauen? Wohin damit? Und wie ist mein Wissen, meine Fähigkeit und Erfahrungen übertragbar, auf das, was vielleicht kommt?“* (b4: 154). Zudem geht es darum, festzustellen, was sie gelernt haben, was sie aus der Dienstzeit mitnehmen und wie sie sich persönlich und beruflich verändert haben (b9: 8ff.).

Die **eigene berufliche Zukunft** und die Frage, wie es konkret weitergeht, beschäftigen die FK ebenfalls in dieser Zeit. Sie wollen über ihre Zukunft nach Vertragsende sprechen (a2: 54), berufliche Perspektiven ausloten (a1: 14), Optionen besprechen und eine Entscheidungsbasis erarbeiten (a6: 209). Während eine FK erlebt, dass die GS schon während des Dienstes eine Anschlussstelle vermittelt und damit enorm zur Entlastung beiträgt, da sich die FK über die Stellensuche keine Gedanken mehr machen muss (a8: 76), berichtet eine andere, dass sich die Organisation

zu keinem Zeitpunkt mit der beruflichen Zukunft der FK nach Vertragsende befasst und Unterstützung dabei nicht vorgesehen ist (a1: 89). Stattdessen sind die beruflichen Veränderungen häufig Thema im Coaching (b3: 122) und spätestens nach der Hälfte der Dienstzeit beginnt der Blick in die Zukunft (b5: 60). Es geht um allgemeine Fragen dazu, wie es weitergeht und um konkrete Anliegen rund um Bewerbungen (b6: 165ff.). Dabei ist die berufliche Orientierung meist sehr eng verbunden mit der persönlichen, da Veränderungen in der Arbeitssituation der FK fast immer mit einem Wohnortwechsel verbunden sind und so auch das Privatleben betreffen (b9: 56). Ein*e Coach schildert die Einschätzung, dass männlich geprägte Personen mehr über den nächsten Karriereschritt nachdenken, während die weiblich sozialisierten FK sich stärker mit der guten Beendigung der gegenwärtigen Position beschäftigen (b5: 38).

Ein Anliegen, dass viele FK spätestens dann beschäftigt, wenn ihr Vertragsende näher rückt, ist die Frage danach, ob sie die aktuelle **Stelle beenden, verlängern oder vorzeitig abbrechen** sollen. Zum einen geht es um reguläre Überlegungen am Ende der Vertragslaufzeit, weil viele FK die Möglichkeit haben zu wählen, ob sie aufhören oder den Vertrag verlängern (a6: 22). Eine FK erwähnt, dass ungeklärte strukturelle Fragen dazu beitragen, sich gegen einen Anschlussvertrag zu entscheiden (a7: 100). Manche verlassen den Bereich hochfrustriert darüber, wie mit internen Konflikten und Mobbing umgegangen wird (b2: 48). Andere verlängern zwar die aktuelle Projektstelle nicht, wollen aber im Feld des ZFD bzw. der ZKB tätig bleiben und sich ggf. auf andere Stellen bewerben, denn *„nach dem Einsatz ist vor dem Einsatz, könnte man sagen“* (a9: 165). Zum anderen kann es sein, dass FK über den Abbruch ihres Einsatzes und über eine vorzeitige Vertragsauflösung nachdenken, wenn sie während der Dienstzeit Probleme haben oder sich nicht wohl fühlen (a4: 45). Den Vertrag nicht zu Ende machen kann je nach Situation und Kontext für die FK völlig in Ordnung sein oder auch Bauchschmerzen bereiten (a2: 114), denn bei Konflikten sind Kündigungen keine nachhaltige Lösung (a2: 12). Auch private Gründe, wie Trennung von der*dem Lebenspartner*in, können dazu führen, dass FK überlegen, den Dienst abzubrechen (b1: 34). Manchmal hilft Coaching dabei, die belastenden Themen zu klären, wobei am Ende eine Vertragsauflösung oder auch das Fortführen des Einsatzes die Folge sein können (b7: 61). Die Supervisor*innen betonen hier ihre Unabhängigkeit und die Ergebnisoffenheit: Es geht darum, dass die FK

klar und bewusst zu eigenen Entscheidungen kommen können (b8: 52). Nur selten ist ein Stellenabbruch Folge einer Krisenintervention, in der die*der Coach feststellt, dass die FK in einer Notlage ist (b3: 182).

Insgesamt wird die **berufliche Wiedereingliederung** oft als Herausforderung beschrieben, die sehr langwierig und teils schwieriger sein kann, als die Dienstzeit im Ausland (a5: 58). Auf dem Arbeitsmarkt werden die vielschichtigen Kompetenzen der ZFD-FK häufig noch zu wenig anerkannt und für die FK ist es nicht leicht zu vermitteln, was sie können (d19: 53). Manche FK haben mit Ängsten in Bezug auf ihre berufliche Zukunft zu kämpfen (b8: 138). Anderen fällt der Transfer leicht, da viele Tätigkeiten übertragbar sind und sie sich bewusst sind: „*Konflikte gibt es überall*“ (a6: 259). Angebote und informelle Begleitung durch IZ-kundige Personen erleben sie hierbei als hilfreiche Unterstützung (a6: 205). Am leichtesten fällt der Wiedereinstieg, wenn bereits eine Anschlussstelle sicher ist und die FK weiß, wohin sie zurückkehrt (a8: 76). Dieses Wissen entlastet die FK psychosozial enorm in einer Zeit, die auf vielen Ebenen herausfordernd sein kann. Wenn Fachkräfte direkt nach der Rückkehr in die Freiberuflichkeit starten, befinden sie sich teilweise in prekären Situationen, müssen „*von der Hand in den Mund*“ leben und beklagen die fehlende Sicherheit (a5: 32ff.). Nach einer langen Zeit im Ausland fehlen die Netzwerke in Deutschland und die berufliche Reintegration mit Einstieg in die Selbstständigkeit kann schwierig sein, weil das „*Exotentum*“ nicht nur Arbeitsämter überfordert (a5: 178).

Insgesamt ist die **Rückkehr** auf unterschiedliche Weise ein Thema für die FK. Unterschiedliche Phasen und Herausforderungen der (Wieder-)Eingliederung beschäftigen die FK in großem Maße (d20: 17). Oft geht es um die Entscheidung, ob sie überhaupt in ihr Herkunftsland zurückkehren oder ob sie für den nächsten Job wieder in ein anderes Land ziehen (b3: 68). Rückkehr und Reintegration sind daher nicht für alle Thema, denn für andere geht es um Neuanfänge an anderen Orten. Reintegrationsprozesse sind besonders nach langer Dienstzeit für viele sehr schwer (a1: 113) und oft geht es dabei um unterschiedliche Dimensionen: um Rückkehr in die Ursprungsgesellschaft, manchmal um Reintegration in den bisherigen Beruf, manchmal auch Wiederverbindung mit bestimmten Persönlichkeits- oder Lebensbereichen, die nun neu Raum bekommen können (d2: 4). Eine FK beklagt, dass sie

bei der Rückkehr schlagartig aus allem rausgefallen ist und in der Phase wenig offizielle Unterstützung gegeben war, insbesondere wurde der *Reverse Culture Shock* – „dieses Reverse“ – wenig aufgefangen (a1: 109ff.). Mit diesem können auch enttäuschte Erwartungen oder grundlegende Veränderungen im eigenen Selbstkonzept einhergehen (d3: 17). Der umgekehrte Kulturschock wird auch von einigen Organisationen als wichtiges Thema nach der Rückkehr benannt (d20: 17). Und auch Supervisor*innen ist es aus diesem Grund wichtig, schon vor der Rückkehr Themen anzugehen, damit die FK nicht in ein Vakuum fallen, sobald der Dienst endet (b4: 40). Insgesamt wird die Rückkehr als Prozess mit vielen Herausforderungen gesehen, in dem es besonders wichtig ist, dass Bedürfnisse und persönliche Grenzen ernst genommen werden (d3: 17).

Das **psychische, emotionale und mentale Ankommen** ist eine oftmals sehr herausfordernde Dimension dieser Phase. Identitäts- und Zugehörigkeitsfragen kommen auf, gerade wenn FK für sehr lange Zeit im Ausland gelebt haben (a1: 113). Schwierig kann es auch werden, wenn die FK wieder ‚live‘ mit Familienmitgliedern und Freunden zusammentreffen, sie mit der plötzlichen und vielen Nähe oder damit überfordert sind, überhaupt wieder eine Ebene für den Kontakt und einen Modus der Kommunikation zu finden (d22: 6). Das persönliche Ankommen wird auch erschwert, wenn die FK noch gar nicht ganz wieder da ist, sondern noch hin- und herfliegt und durch Kurzeinsätze eine Stellenvakanz überbrückt (a4: 69). Schließlich können auch Aspekte der psychosozialen Gesundheit in dieser Phase Thema werden, da Erinnerungen an schwierige Situationen oft erst im Nachhinein hochkommen (b8: 138) und Traumatisierungen oder psychische Notsituationen deutlich werden können (c6: 90).

Ein weiteres Anliegen der FK ist die **Aus- oder Rückreise mit Partner*in oder Familie** (a0: 28). Mit sogenannten ‚*Third Culture Kids*‘, die in verschiedenen Kulturen aufgewachsen sind oder die bei Dienstende einen (ersten) großen Lebensortwechsel erleben, ist der Übergang eine besondere Situation (a5: 114). Gerade Kinder können dadurch stark belastet sein (d20: 4/17). Aber auch binationale Partner*innenschaften und die mit dem Wohnortswechsel einhergehenden Herausforderungen sind Themen, welche die FK in der Rückkehrphase stark beschäftigen und mit denen viele organisatorische, soziale und emotionale Aspekte verbunden sind (b9: 56).

Was einige FK im Zusammenhang der beruflichen Reintegration zudem beschäftigt, ist die Frage, wie **ZKB-Kompetenzen auch in Deutschland** Anwendung finden können. Die Erfahrungen im internationalen Konfliktmanagement, in der Dialogförderung und weiteren ZKB-Handlungsfeldern sind auch in Deutschland hochrelevant und können z. B. für die Integrationsarbeit mit Geflüchteten und Migrant*innen eine große Ressource sein (a5: 58). Eine FK beklagt, dass die professionellen Fähigkeiten und Kompetenzen der Rückkehrenden jedoch bisher viel zu wenig genutzt werden und statt richtige Stellen mit entsprechendem Qualifikationsprofil zu schaffen, viel zu viel mit Ehrenamtlichen abgedeckt wird, die dann völlig unvorbereitet mit ganz viel Folgeproblemen wie Übertragungen zu kämpfen haben (a5: 70). Obwohl der Rassismus in Deutschland zunimmt, die Integration schlecht läuft und es sich um hochpolitische und verantwortliche Themen handelt, gibt es viel zu wenig entsprechende Stellen (a5: 60). Eine andere FK hebt hervor, dass bei den Konflikten in Deutschland dringend die internationale ZFD-Teams gebraucht werden und die lokalen Kolleg*innen als ZFD-FK in Deutschland tätig werden sollten (a6: 263). Damit schließen die FK an einen Diskurs über ZKB als eigenes Berufsbild an, den auch die ZFD-Organisationen seit langem führen und der ein grundsätzliches Anliegen vieler Akteur*innen im Feld ist (d2: 12).

5.1.8. Anliegen, die mit den emotionalen Reaktionen verbunden sind

Die bisher vorgestellten drei zeitlichen und vier thematischen Bereiche umfassen diverse Anliegen, welche ZFD-FK in und um ihre Dienstzeit im ZFD beschäftigen. Größtenteils wurden diese zunächst als Erlebnisse und Gegebenheiten beschrieben. Zugleich wurde bereits deutlich, dass die Frage danach, wie sich diese Situationen auf die einzelnen FK auswirken, ganz unterschiedlich beantwortet werden kann. Die FK sind unterschiedlich positioniert, haben alle unterschiedliche Hintergründe und Lebenssituationen und andere Ressourcen, um mit den jeweiligen Dingen umzugehen. So werden einige Themen für manche FK zur Belastung, für wieder andere zur Herausforderung, die es zu meistern gilt und in mancher Hinsicht können die gleichen Themen sogar eine Chance darstellen. Da die Folgen sehr heterogen sind, werden diese nun in einem eigenen Kapitel dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass

die verschiedenen Auswirkungen mit unterschiedlichen der zuvor vorgestellten Situationen und Anliegen verbunden sein können und sich nicht eins zu eins zuordnen lassen.

ZFD-FK müssen oftmals **Geduld** dafür haben, dass Prozesse langwierig sind und vieles Alltägliche lange dauert (d22: 183). Sie müssen aushalten, wenn es im Projekt nicht so gut läuft, keine Veränderungen spürbar werden (b3: 68) oder sie eine Zeit lang wenig tun können und ausgebremst sind (b9: 54). Darüber hinaus werden ihre Geduld und ihre Zuversicht herausgefordert, wenn die generelle Situation im Land weiterhin schwierig ist.

Viele der Situationen während des Dienstes sind für die FK **überfordernd**. Sowohl die Vielfalt an Aufgaben, die Menge an Arbeit, stetig verändernde Umstände und hohe Ziele als auch die diversen gleichzeitigen Belastungen in verschiedenen Lebensbereichen können dazu führen, dass FK sich überfordert fühlen. Wenn erhöhter Coaching-Bedarf besteht, kann der Eindruck aufkommen, dass FK nicht alleine klarkommen (b6: 123). Darüber hinaus kann es auch sein, dass die FK den Eindruck haben, dass die TO damit überfordert sind, die FK auf hilfreiche Weise zu begleiten (a2: 114).

Darüber hinaus wird berichtet, dass auch **Einsamkeit** ein großes Thema ist. Viele FK reisen allein aus und sind fernab von Freunden und familiärem Kontext (b2: 195). Es kann sehr herausfordernd sein, wenn eine FK als einzige internationale Person vor Ort ist (a2: 96), denn Fachkräfte, die einzeln in eine Region entsandt werden und nicht in einem Team arbeiten, müssen viel mehr mit sich allein ausmachen (a9: 99). Manche FK fühlen sich zudem durch die GS allein gelassen (a4: 65). Durch die Isolation sind sie oft einem Sozialstress ausgesetzt, da ihre bisherigen Beziehungen auf Distanz anders funktionieren und dadurch weniger Vertrauenspersonen zur Verfügung stehen, die sie stützen und stärken (b8: 60). Die Vereinsamungsgefahr ist besonders an Standorten mit schlechter Infrastruktur groß, da mangelnde Internet- oder Telefonverbindungen das Kontakthalten erschweren (b5: 36). Eine weitere Herausforderung zeigt sich darin, dass die Beziehungen zum bisher wichtigen sozialen Netz, dass ein wesentlicher emotionaler Anker war, weniger werden, sich ausdünnen oder verflachen (b1: 62). Sie können dann nur noch eine geringe Unterstützung bieten oder sogar anstrengend werden, weil keine gemeinsamen Themen mehr vorhanden sind und nur noch „über das Wetter“ gesprochen wird (b1: 62). Neue

Kontakte zu finden und Netze vor Ort aufzubauen, dauert seine Zeit (d2: 3). Manche FK fühlen sich selbst in Teams sehr alleine oder sind bei dienstlichen Kontakten unsicher, ob sie nur als Kolleg*innen oder auch als Privatmensch gesehen und angenommen werden (b8: 58). Auch Heimweh nach der eigenen Kultur, dem eigenen Essen oder anderen Aspekten der Heimat können eine Rolle spielen (d3: 3). Viele FK wollen auf Einsamkeit, Langeweile und Heimweh besser vorbereitet werden und es ist ihnen ein Anliegen, dass sie vorab dafür Umgangsweisen erarbeiten können (d2: 15).

Anspannung und Stress werden in den Interviews und Dokumenten vielfach genannt und sind sicherlich einige der Hauptrisiken, deren Sichtbarkeit dazu beigetragen hat, das Thema Personalbegleitung auf die Agenda zu setzen. Besondere Belastungen und damit einhergehender Stress sowie Erschöpfungssymptome sind Anliegen, die sich immer wieder zeigen und die den Organisationen bewusst sind (d20: 2ff.). Zugleich kann aus allen skizzierten Anliegen potenziell Stress entstehen, der in Arbeitsstress, Akkulturationsstress, Sozialstress etc. differenziert werden kann (b8:60).

Frustration ist ein häufig genanntes Gefühl in den Interviews und Dokumenten, das aus den genannten Themen resultieren kann. Enttäuschung, Desillusionierung und Demotivation sind eng damit verbunden. Diese Gefühle werden ausgelöst, wenn FK den Eindruck haben, dass niemanden interessiert, was sie tun (a1: 79); wenn sich ungerechte Strukturen auch im Team niederschlagen (a6: 135); wenn Dinge nicht vorangehen (a8: 34); wenn sie das kleine Friedensbudget neben dem riesigen Militärhaushalt betrachten (a9: 179); wenn sie sehen, wie intern mit Konflikten und Mobbing umgegangen wird (b2: 48) oder wenn ihrem Anschein nach die Einwerbung von Mitteln im Vordergrund steht (d22: 172). Daher brauchen FK Räume, in denen ihnen diese herausfordernden Gefühle bewusst werden können und diese den Platz haben, gehört und bearbeitet werden können.

Angesichts all der zuvor geschilderten Anliegen erleben die FK eine „*Vielzahl an Gefühlszuständen und Wahrnehmungen, wie Abhängigkeit, Druck, Enttäuschung, Zweifel*“ sowie eine große **Hilfs- und Hoffnungslosigkeit** angesichts der Konfliktsituation im Land (d22: 213/177). Die Gefühle können sich im Laufe der Zeit immer weiter verändern und verschlimmern, sodass aus einem anfänglichen Unwohlsein eine große und lähmende Ohnmacht werden kann.

Wenn FK **Zweifel an der Sinnhaftigkeit** der Arbeit haben und damit hadern, kann das enorm belastend sein. Für viele FK im Ausland sind Sinn-Fragen ein großes Thema: „*Was soll das eigentlich? Warum bin ich jetzt eigentlich hier?*“ (a1: 79). Sie sind unsicher, was sie für einen Beitrag leisten können (b9: 52), ob das überhaupt möglich ist (c1: 38) und wie sie als Außenstehende dabei nützlich sein können (a7: 26). Sie stellen sich diese Fragen auf Grund konkreter Projektrealitäten, aber auch, weil sie die grundsätzlichen EZ-Strukturen kritisieren, dank derer weiße Personen aus dem globalen Norden an anderen Orten Projekte umsetzen (a4: 105). Die großen und kleinen Sinnfragen hängen zusammen und es ist wichtig, diese stetig zu reflektieren (a9: 131).

Wenn keine Antworten auf die Sinnfragen gefunden werden und kein konstruktiver Umgang mit den eigenen Gefühlen gefunden wird, kann das zu **Zynismus** führen und extreme Auswirkungen haben: „*Und wenn sich das [= die Frustration] verfestigt, dann/ Das kennen wir aus der EZ glaube ich insgesamt, das Phänomen der Zyniker, die ihren mehr oder weniger gut bezahlten Job weitermachen, aber eigentlich zutiefst davon überzeugt sind, dass das komplett sinnlos ist*“ (c2: 86).

Schließlich sind auch psychische Erkrankungen ein Thema und eine mögliche Folge. Einige Phänomene werden häufiger explizit erwähnt: **Burnout, Trauma und sekundäre Traumatisierung**. Symptome von PTBS und Depression werden von einigen Organisationen nach der Rückkehr durch Fragebögen erhoben (d20: 2). Viele der TO verweisen auf die Gefahren von möglichen Traumata. Eine interviewte Person berichtet in Bezug auf Burnout von einer Genderdynamik, da sie viel mehr Frauen wahrnimmt, die davon betroffen sind (b2: 80). Teaminterne Konflikte und Mobbing stehen häufig damit im Zusammenhang (b2: 112). Die Gefahr von sekundärer Traumatisierung wird ebenfalls in vielen Interviews und Dokumenten erwähnt und von vielen erkannt. Diese ist bei hoch stark emotionsbezogenen psychosozialen Tätigkeiten besonders groß (c6: 112). Aber auch in anderen Arbeitsfeldern sollte das Thema nicht unterschätzt werden und es wird immer wieder auf die psychischen Auswirkungen des Lebens und Arbeitens in Kriegs- und Krisenregionen und auf den erhöhten Anteil von traumatisierten Personen in der Bevölkerung hingewiesen (b9: 107). Mehrfach wird davon berichtet, dass FK nach ihrer Dienstzeit in (regulär durch die Krankenkassen getragene) Therapie gehen oder dass sich eine Organisation darum bemüht, psychologische Begleitung und

andere Elemente der Personalbegleitung nach dem Einsatz möglich zu machen (b2: 48; b1: 8; c6: 90).

Die Frage, wie FK adäquat für sich sorgen können, schließt an viele der geschilderten Anliegen an. **Selbstfürsorge, Burnoutprävention, Stressresistenz,** Gesundheit und Resilienz sind in verschiedenen Elementen der Personalbegleitung – besonders in der Supervision – explizit Thema (b8: 58) und in der Vorbereitung werden oft bereits Selbsthilfestrategien zum Umgang mit Stress und Trauma erlernt (d2: 4.; d3: 8). Die FK benötigen Raum dafür, sich mit der eigenen Selbstfürsorge zu beschäftigen, Möglichkeiten auszuloten oder Techniken zu erproben. Der erste Schritt ist oftmals, sich selbst über die eigenen Bedürfnisse, Vorlieben und Strategien bewusst zu werden. Wenn ein Mensch weiß, was ihm guttut, was er will und braucht, kann er dafür sorgen, dass er es bekommt und umsetzt (b4: 250ff.). Eine FK muss wissen, was sie zum Wohlergehen braucht und was ihr im Stress hilft, um dann konkrete Strategien zur Umsetzung entwickeln zu können (b8: 84). Das ist unter den neuen Umständen des Dienstes manchmal schwieriger und die FK müssen klären, wie sie in dem Umfeld bei sich bleiben können (b9: 107). Im zweiten Schritt geht es um die Möglichkeiten, die Selbstfürsorge umzusetzen oder sich an erschwerte Bedingungen anzupassen, umzustellen und Alternativstrategien zu finden, die unter den jeweiligen Umständen möglich sind. *„Also das tatsächlich auch neu zu kreieren, weil es einfach in der Regel viel, viel schwieriger ist, gut für sich zu sorgen, wenn die Infrastruktur nicht dafür da ist. Und das andere ist das sich erlauben dürfen, gut für sich zu sorgen“* (b8: 108). Auch für die PO ist Selbstfürsorge häufig schwer umzusetzen, was zugleich die Chance bietet, das in der Zusammenarbeit zu thematisieren und gemeinsam daran zu arbeiten (c5: 208). Das leitet zum nächsten Punkt über: der Frage nach der eigenen Einstellung zur Relevanz und Legitimität von Selbstfürsorge. *„Darf ich es mir gut gehen lassen? Wenn um mich herum Menschen sterben oder wenn um mich herum das Leid so groß ist?“* (b8: 84). Manchmal müssen FK erst herausfinden, was sie davon abhält, gut für sich zu sorgen und zu klären, ob es mehr innere oder äußere Hindernisse sind (b8: 98). Letztlich geht es auch darum, zu realisieren, dass eine Person die Arbeit nur gut machen kann, wenn sie auch gut für sich selbst da ist (b8: 96). In diesem Zusammenhang kann auch das Thema der Abgrenzung gegenüber innerem und äußerem Druck und Erwartungen gesehen

werden (d4: 8; d22: 172). Ein daraus resultierendes Anliegen für die Personalbegleitung ist, danach zu schauen, wie sich FK unter den ggf. widrigen Umständen gut abgrenzen und sich schützen können (b6: 263). Praktisch kann das u. a. heißen, zu überlegen, wo und wie sie Nein sagen können (b6: 265).

5.1.9. Anliegen der Organisationen – Warum wird es angeboten?

Die ZFD-Organisationen legen viele ihrer eigenen Anliegen, Motive und Gründe dafür offen, weshalb sie Personalbegleitung wichtig finden und anbieten. In der Hauptsache geben sie an, dass die FK hohen Belastungen ausgesetzt sind und sie ihre Verantwortung ihnen gegenüber auf diese Weise wahrnehmen wollen. Da sie die FK in Konfliktkontexte entsenden bzw. vermitteln, sehen sie sich in der Verantwortung für präventive, begleitende und ggf. auch kurative Maßnahmen zu sorgen (d2: 2; d15: 2). Die Organisation und darin speziell die Vorgesetzten haben eine „Fürsorgepflicht“ für ihre Mitarbeitenden (c1: 18) und wollen sich um das Wohlergehen der FK genauso bemühen, wie um das der Zielgruppen (d3: 3). Ihr wichtigste Argument dafür sind die physisch und psychisch belastenden und herausfordernden Arbeits- und Lebenssituationen (d3: 3; d7: 3). Besonders das Leben und Arbeiten in Krisengebieten und der soziopolitische Kontext werden genannt, da sie sich in vielfältiger Weise auf die FK und ihre Arbeit auswirken (d12: 2). Die Rahmenbedingungen des Dienstes werden durch das Zusammenspiel der Situation im Land und der anspruchsvollen Tätigkeiten als sehr herausfordernd angesehen, weshalb die Organisationen sich bemühen müssen, die FK im Umgang damit zu unterstützen (c1: 38; d13: 4). Mit Hilfe der Personalbegleitung soll ein Ausgleich zu den besonderen Umständen des Arbeitsplatzes und eine Basis geschaffen werden, um auch in Extremsituation intervenieren zu können (c6: 112). Zudem wird argumentiert, dass die FK in besonderer Weise Einsatz in der Arbeit zeigen, weswegen sich die Organisation im Gegenzug für gute Begleitung einsetzt (d3: 3).

Da ein Zuwachs an Krisengebieten und Gewaltvorfällen wahrgenommen wird, der zu einem erhöhten Risiko für das Personal in der IZ führt, hat die Diskussion um physische Sicherheit weiter stark zugenommen (c4: 23). Neuerdings wird sie allerdings mit der psychischen Gesundheit zusammengedacht (c4: 23). In der klassischen EZ wurde *Staff Care* bisher vor allem im Tätigkeitsfeld von *MHPSS* eingesetzt, um

Sekundärtraumatisierungen und andere Risiken des psychosozialen Fachpersonals zu vermeiden (c4: 3). Dadurch, dass gewaltsame Konflikte EZ-Projekte aller Art blockieren können, ist das Thema Konfliktsensibilität ein Querschnittsthema geworden – und damit zugleich auch die Personalbegleitung (c4: 23). Denn an Konflikten zu arbeiten geht mit einer hohen Emotionalität der Arbeit und oft mit einer Nähe zu traumatisierten Menschen und Gewaltsettings einher; auch dann, wenn es sich nicht um dezidiert psychosoziale Projekte handelt (c4: 196).

Auch die präventive und krisenvermeidende Wirkung der Personalbegleitung wird vielfach erwähnt (c3: 198; d17: 9). Die psychische Gesundheit soll erhalten und Burnoutprophylaxe betrieben werden (d8: 3; d12: 4). Manche Probleme sind ohne Hilfe von außen nicht zu bewältigen und es soll vermieden werden, dass Personen, *„die mit viel Engagement, Freude und Energie ausgereist sind, ausgebrannt, frustriert und demotiviert zurückkehren“* (d3: 3).

Darüber hinaus wird aber auch die Arbeitsqualität als zentrales Argument für Personalbegleitung gesehen, da gute und wirksame Arbeit ermöglicht werden soll (c4: 192). Wirksame Projekte und gut funktionierende Zusammenarbeit mit den PO ist den Organisationen ein wichtiges Anliegen. Die Arbeitsfähigkeit der FK soll erhalten werden (d2: 10), was den FK selbst und den Projekten nützt (d3: 5). Die Personalbegleitung wird als Teil von Personalentwicklung und als elementarer Bestandteil des professionellen Handelns angesehen (d4: 4). Zudem ist sie dazu da, um *„interne und externe Qualitätsstandards in diesem komplexen und sensiblen Arbeitskontext zu gewährleisten“* (d3: 4), die *„Selbstwirksamkeit von FK zu stärken und sie zu unterstützen, die Aufgaben ihres Dienstvertrages zu erfüllen“* (d10: 2). Ihr Ziel ist, dass die FK sich den Herausforderungen gewachsen fühlen und professionell und kompetent handeln können (d2: 20ff.), z. B. in der Art, wie sie die Beziehungen mit den PO gestalten und ihre verschiedenen Rollen ausfüllen (d4: 16). Es wird ein Spannungsfeld zwischen Fürsorge und Selbstverantwortung gesehen, mit dem umgegangen werden muss (d4: 9). Wenn die Organisation es schafft, die Themen aller Mitarbeitenden anzuerkennen und professionell damit umzugehen, trägt das dazu bei, die FK enger an die Organisation zu binden und ihnen die Identifikation zu ermöglichen – wobei das externe Coaching allein dem Wohlergehen der FK und nicht der Verwirklichung des Leitbildes verpflichtet ist (d4: 9ff.).

Es gibt darüber hinaus diverse weitere Gründe, die das Angebot von Personalbegleitung in allen Phasen für die Organisationen attraktiv machen. Zum einen hilft es ihnen zu Beginn dabei, neue FK anzuwerben und passendes Personal zu finden, da sie dann als attraktive Arbeitgeber*innen angesehen werden (c4: 9; d17: 7f.). Sie hoffen zudem, auf diese Weise Abbrüche von Einsätzen zu verhindern (c4: 13; d17: 6). Auch nach der Rückkehr ist für viele Organisationen die Einbindung der FK sehr wichtig für den Fortbestand der Organisation, da sie dabei helfen, neue FK anzuwerben und sich in die Bildungsarbeit, Lobbyarbeit, Öffentlichkeitsarbeit etc. einbringen (c6: 102ff.; d3: 7).

Mehrfach wird in den Dokumenten und Interviews betont, dass mit der Personalbegleitung eine Reihe an Ziele verfolgt wird. Sie *„dient dem Erhalt der psychischen Gesundheit, der Reflexion von Arbeitsprozessen und vor allem der Stärkung eigener Ressourcen. Dies erhöht letztlich die Leistungsfähigkeit der Fachkräfte“* (d13: 2). Die persönlichen und professionellen Ressourcen sollen gestärkt werden, denn wenn es den FK gut geht, können sie auch gut arbeiten (c4: 7). Daher wollen die ZFD-TO mit den Angeboten dazu beitragen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die nicht krankmachen und die gleichzeitig die Fachlichkeit stärken (c4: 7). Es geht einerseits um Sicherheits- und Schutzmaßnahmen sowie um Prävention und Krisenintervention und andererseits um die Stärkung der Arbeitsqualität und die Ermöglichung von guter und wirksamer Arbeit (c4: 192). Die *„Aufrechterhaltung von persönlicher Stabilität“* und die *„Wahrung der fachlich-professionellen Haltung“* stehen gleichermaßen im Vordergrund (d12: 5). Letztlich wird auch erwähnt, dass die hohen Anforderungen, mit denen die FK durch sich selbst, durch die PO und durch die Arbeitsbedingungen konfrontiert sind, nicht nur als Belastung, sondern auch als Chance gesehen werden können: Die Personalbegleitung kann *„durch das Schaffen von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Fachkraft einen Beitrag zur gesamten Arbeitszufriedenheit [...] leisten“* (d5: 3).

Es zeigt sich, dass sowohl die Anliegen und Themen der Fachkräfte sehr vielschichtig und umfangreich sind, als auch die Motive und Gründe, welche die Organisationen veranlassen, Personalbegleitung anzubieten. Nachdem die Vielfalt der Anliegen nun systematisiert vorliegt, besteht bereits ein erster Eindruck von den Elementen der Personalbegleitung, in denen diese thematisiert werden können. Die

genaue Betrachtung der einzelnen Begleitelemente ermöglicht das nachfolgende Kapitel.

5.2. ELEMENTE DER PERSONALBEGLEITUNG

Um zu verstehen, wie Fachkräfte im ZFD psychosozial begleitet werden, ist in erster Linie zu klären, welche Elemente und Angebote der Begleitung, Beratung und Unterstützung es für sie vor, während und nach der Dienstzeit gibt (F.1/K.1). Es geht einerseits um die Angebote, die von den Organisationen für die Fachkräfte bereitgestellt werden und andererseits darum, was Fachkräfte in Anspruch nehmen. Da nicht alles von Organisationsseite angeboten wird, sondern einige Begleitformate von den FK selbst initiiert werden, bietet sich der Oberbegriff „Elemente“ an. Der Fokus liegt zudem auf den psychosozialen Aspekten der Personalbegleitung, was viele Begleitelemente mit einbezieht, aber rein finanzielle, rechtliche oder sicherheitskonzeptionelle Aspekte der Personalfürsorge außen vorlässt. Zwar ist in den seltensten Fällen eine eindeutige Trennschärfe gegeben, da sich auch diese Maßnahmen psychosozial auf die FK auswirken, dennoch macht es eine Eingrenzung möglich.

Für diese Darstellung erweist es sich als hilfreich, erneut die zeitliche Dimension zur Strukturierung heranzuziehen, da im gesamten Datenmaterial häufig zwischen den drei Phasen vor, während und nach der Dienstzeit unterschieden wurde. Einige Begleitelemente sind zugleich durchgängig relevant und im Teil „Während des Dienstes bzw. übergreifend“ mit erläutert. Innerhalb der drei Phasenblöcke ist die Reihenfolge ebenfalls an der zeitlichen Abfolge angelehnt, soweit das möglich ist. Während des Dienstes richtet sich die Sortierung der Begleitelemente zudem nach ihrer inhaltlichen Nähe. Zudem ist die Frage nach den Akteur*innen der Begleitung ein strukturierendes Element: Viele Begleitelemente werden von der Organisation selbst (von Personen aus den Geschäftsstellen oder Koordinator*innen vor Ort) umgesetzt, bei anderen Maßnahmen werden externe Personen (wie Supervisor*innen, Trainer*innen oder Fachberater*innen) hinzugezogen und wieder andere Elemente werden primär von den FK selbst gestaltet und realisiert.

Die Empfehlungen, Anregungen und Veränderungswünsche, die sich auf ein konkretes Element der Personalbegleitung beziehen, werden jeweils im Anschluss

an die Darstellung des entsprechenden Elements angefügt, um einen umfassenden Einblick zu ermöglichen.

Die Erläuterung des einzelnen Elements bzw. der dazu geäußerten Empfehlungen geht vom Allgemeinen ins Spezifische, stellt zunächst die Eckdaten eines Elements zusammen, um dann die genauere Umsetzung zu beschreiben. Immer dann, wenn die Daten es hergeben und eine Unterscheidung sinnvoll erscheint, werden die Perspektiven der drei interviewten Personengruppen nacheinander dargestellt.

Elemente der Personalbegleitung im ZFD		
Vorher & Anfang	Währenddessen	Ende & Nachher
<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte zur Personalbegleitung • Projektentwicklung & Rahmenbedingungen für den FK-Einsatz • Personalgewinnung & Personalauswahl • Begleitung durch die Geschäftsstelle in der Vorphase • Vorbereitungskurse • Einstieg in Supervision/ Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung durch PO • Begleitung durch KOR • Begleitung durch Geschäftsstelle • Wissensmanagement • Begleitung durch AG • Interessensvertretung • Kolleg*innen & Teams • Treffen, Tagungen & Vernetzung • Fortbildung • Fach- & Projektberatung • Supervision/Coaching • Kollegiale Beratung • Begleitung für Teams • Mentoring & <i>Self Care Focal Persons</i> • Krisenintervention & Notfallversorgung • Begleitung für MAP & Fam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlusselemente vor Ort • Abschlussgespräch mit Geschäftsstelle • Rückkehrseminare • Supervision/Coaching zum Dienstende • AGdD-Angebote • Psychosoziale Notfallversorgung nach Dienstende • Rückkehrarbeit • Weitere Nachbegleitung durch die Geschäftsstelle

Abbildung 8: Elemente der Personalbegleitung im ZFD, nach Phasen geordnet
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 8 gibt einen Überblick aller Begleitelemente, die ich im Rahmen dieser Studie aus dem Material generieren konnte und im Folgenden im Detail vorstelle. Zur vereinfachten visuellen Darstellung sind die „Konzepte zur Personalbegleitung“ in der Phase vor dem Dienst eingeordnet, jedoch sind sie übergeordnet bzw. liegen

alle anderen Begleitelementen zu Grunde, weswegen sie zuerst detailliert vorgestellt werden, bevor die anderen Elemente nach Phasen systematisiert vorgestellt werden.

5.2.1. Konzepte zur Personalbegleitung

Wie im Kapitel drei bereits dargestellt, ist die Erstellung einer *Staff Care Policy* bereits als grundlegender Schritt der Personalbegleitung anzusehen. Daher ist auch in Bezug auf die untersuchten Organisationen des ZFD von Interesse, ob die Konzepte zur Personalbegleitung fixiert wurden und welche Arten von Dokumenten vorliegen. Von den sieben (der insgesamt acht personalvermittelnden) ZFD-TO, die Dokumente für diese Forschung zur Verfügung gestellt haben, haben drei eigene Konzepte zur gesamten Personalbegleitung, in denen sie auf zwei bis 20 Seiten erläutern, wie sie diese verstehen und welche Angebote sie ihren FK zur Verfügung stellen (d3; d13; d17). Alle anderen Organisationen haben Dokumente zu einzelnen Aspekten der Personalbegleitung, die in ganz unterschiedlichem Umfang und mit jeweils anderer Zielsetzung einzelne Elemente darstellen. Einige beschreiben die Angebote der Personalführung vor Ort (d5), einige das Sicherheits- und Krisenmanagement (d15; d16) und viele erläutern das Coaching bzw. die Supervision (d4; d6; d9; d10; d11; d12; d14), wobei die Dokumente hier vom kurzen Infoblatt über Beschreibungen der Rahmenbedingungen bis hin zum umfangreichen Coaching-Konzept reichen und zwischen einer und 18 Seiten lang sind.

Einige der Konzepte bauen auf Studien, Evaluationen oder Erfahrungen von Ehemaligen auf. Auch wissenschaftliche Erkenntnisse zu „*Stress- und Traumaprävention, zur Motivation und psychosozialen Gesundheit humanitärer Helfer und Helferinnen, zum Rollenverständnis in der humanitären Hilfe und zum Verständnis von Traumata*“ sind als Grundlage herangezogen worden (d3: 4). Häufig liefern die Organisationen in den Konzepten auch eine kurze Begründung dafür, weshalb sie Personalbegleitung als relevant erachten und anbieten (siehe Kapitel 5.1.9.) oder wie sich ihr bisheriger Umgang mit diesem Thema entwickelt hat. In einem Interview wurde ebenfalls explizit darauf Bezug genommen und erläutert:

„Wir nennen das ja Personalbegleitung und sehen auch noch einmal einen Unterschied zu dieser klassischen *Staff Care*. Also *Staff Care* ist ja so auch nicht sehr klar definiert und setzt an unterschiedlichen Maßnahmen, Hilfsmaßnahmen an. Und wir versuchen ja im ZFD mit diesem Konzept der Personalbegleitung mehr diesen Betreuungsaspekt mit dem fachlichen Aspekt zu verbinden“ (c4: 5).

Über die Jahre wurden manche Konzepte zu einem stabilisierenden Gerüst und einer „Säule, die auch das ganze Programm mit trägt“ (c4: 9). Die Relevanz von fixierten Personalbegleitkonzepten mit klarem Angebotskatalog bestätigt ein*e Supervisor*in indirekt, da es einfacher ist, ein Angebot in Anspruch zu nehmen, „wenn es mit im Paket ist“ (b5: 108). Doch die Reichweite der schriftlichen Konzepte wird gleichzeitig von vielen Befragten, auch den Verantwortlichen in den Organisationen, in Frage gestellt. Die Begleitung wird selbst organisationsintern ganz unterschiedlich umgesetzt: Zum Teil ist es schwer die Mindeststandards einzuhalten, zum Teil geht Begleitung weit darüber hinaus, da es immer von den jeweiligen Personen und Gegebenheiten in den Projekten abhängt (c3: 184).

VOR DEM DIENST & IN DER ANFANGSPHASE

Einige Elemente der psychosozialen Personalbegleitung greifen in der Phase, bevor die FK ihren Einsatz im Projekt beginnt. Ein Großteil der Aussagen und Passagen in den Dokumenten bezieht sich auf die unterschiedlichen Aspekte der Vorbereitung. Gleichwohl ist die Phase nicht damit gleichzusetzen, da einige Eckpfeiler schon abgesteckt werden, bevor eine FK ihren Vorbereitungsvertrag startet: dabei sind sowohl die Entwicklung der Projekte im Vorfeld und das Abstecken der Rahmenbedingungen für den jeweiligen FK-Einsatz (5.2.2.) als auch die Bemühungen zur Personalgewinnung und Personalauswahl zu nennen (5.2.3.). Wenn die FK ausgewählt ist, wird die Vorbereitungszeit mit Referent*innen der Geschäftsstelle geplant, die auch darüber hinaus während der Vorbereitungszeit eine wichtige Begleitfunktion innehaben (5.2.4.). Das Kernelement der Vorbereitungsphase besteht in den Kursen und Trainings, mit denen die FK für den spezifischen Einsatz passgenau weiterqualifiziert werden (5.2.5.). Schließlich beginnt auch die Begleitung durch Coaching/Supervision im Bestfall bereits vor der Ausreise, um einen tragfähigen Einstieg in die Coaching-Beziehung zu ermöglichen (5.2.6.). Im Folgenden stelle ich die Begleitelemente dieser ersten Phase genauer vor.

5.2.2. Projektentwicklung & Rahmenbedingungen für den FK-Einsatz

Wichtige Weichen setzen die ZFD-Organisationen bereits lange vor der Auswahl einer Fachkraft. Die Vorgeschichte des Projekts und die Rahmenbedingungen, die

für den Einsatz einer FK geschaffen werden, haben enorme Auswirkungen – auch auf psychosozialer Ebene. ZFD-TO führen Konflikt- und Bedarfsanalysen bzw. „*Opportunity und feasibility Studies*“ (Konsortium ZFD 2014b: 89) durch, um zu entscheiden, ob und wie sie in einem Land tätig werden (b2: 35). Partner*innen-schaften mit lokalen Organisationen werden geschlossen und in unterschiedlicher Weise ausgestaltet und gelebt. Die konkreten ZFD-Projekte werden konzipiert und beantragt, Projektplätze für lokale und internationale ZFD-Fachkräfte geplant und Aufgabenprofile und Stellenausschreibungen formuliert (d2: 8). Dabei ist wichtig zu klären, welche Art von Unterstützung vor Ort wirklich gebraucht wird und welche Wünsche und Erwartungen eine PO an ein ZFD-Projekt und speziell an eine Fachkraft hat.⁷¹ Zudem ist auch bedeutsam bestimmte Aspekte der Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitszeiten, Urlaub etc.) schon im Vorprozess auszuhandeln und zu diskutieren, um eine klare Basis für den FK-Einsatz zu schaffen (c5: 196). In jedem Fall werden bereits hier die Rahmenbedingungen gesetzt, die enormen Einfluss auf den Verlauf eines FK-Einsatzes haben.

Empfehlungen zur Projektentwicklung & Rahmenbedingungen

Zu diesem Aspekt der Personalbegleitung gibt es viele Empfehlungen. So wird von FK-Seite gewünscht, dass die TO gute Kontakte zu den PO aufbauen und diese pflegen (a5: 170). Auch die PO sollten umfassender auf die FK vorbereitet werden (d2: 6). Die FK sprechen an, wie bedeutsam es ist, das Dreiecksverhältnis gut auszuhandeln und vorzubereiten, sodass alle Beteiligten ihre verschiedenen Rollen klären und sich die unterschiedlichen Positionierungen bewusstmachen können (a5: 126). Darüber hinaus wird angeregt, die genaue Projektplanung frühestens drei Monate nach Ankunft der FK anzusetzen (a0: 19). Die Ziele und Indikatoren sollten weniger auf Projektplatzebene, sondern vor allem auf Landesebene festgeschrieben werden, um mehr Flexibilität zu ermöglichen (a0: 19).

Von Supervisionsseite wird mehrfach angesprochen, dass Klärungsprozesse im Vorfeld eine wichtige Rolle spielen. FK-Stellen sollten besser vorbereitet und genau geschaut werden, welche PO und Projekte sich wirklich für einen FK-Einsatz eignen

⁷¹ Das ist besonders bei der Art von Fachkraft-Einsatz relevant, bei der die FK in eine PO eingebunden ist (siehe hierzu die Erläuterung der Einbindungsmodelle in Kapitel 2.2. und die diversen mit dieser Frage verbundenen Anliegen in 5.1.6.).

(b6: 201). Es wäre wünschenswert, dass Projektplätze im Vorfeld genauer abgeklärt (b8: 130) und die bisher gemachten Erfahrungen stärker in die Entwicklung neuer Projekte zurückfließen und *Lessons Learned* vermehrt umgesetzt werden (b7: 109). Es wird als wichtig erachtet, dass die TO sich mit den PO offen darüber austauschen, welche Art von Beitrag sie brauchen und welche Kompetenzen eine FK dazu mitbringen sollte (b9: 127ff.). Darüber hinaus sollte der Diskurs zur Beratung explizit mit den PO geführt werden, um zu klären, was Beratung für alle Beteiligten bedeutet, Auftragsklärung machen (b9: 131ff.). Es wird als sehr bedeutsam angesehen, dass mit den PO mehr darüber gesprochen wird, was der ZFD und die FK-Entsendung bedeutet und welche Idee von Beratung damit einhergeht (b6: 139). Schließlich regen die Supervisor*innen an, sowohl die PO als auch die FK im Klärungsprozess gut zu begleiten (b9: 127).

Auch von Organisationsseite wird der intensive Austausch mit den PO als besonders wichtig für den Erfolg des FK-Einsatzes gehalten und empfohlen, diesen weiter ausbauen. So sollte auch darüber gesprochen werden, was die PO zukünftig in den Mittelpunkt stellen will, welche Projekte und Vorhaben sie plant und wie die TO sie dabei unterstützen kann (c5: 146).

5.2.3. Personalgewinnung & Personalauswahl

Der erste Kontakt mit den Fachkräften entsteht bei der Personalgewinnung und in der Personalauswahl. In Bezug auf die Personalbegleitung geht es den befragten Personen einerseits um den Prozess und die Ausgestaltung der Auswahl und andererseits um die Kriterien, die dabei eine Rolle spielen sollten. Einige Organisationen machen bereits bei der Anwerbung von Fachkräften transparent, wie ihre Personalbegleitung sich ausgestaltet, um als Arbeitgeber*in attraktiv zu sein und FK anzuwerben, die dies als Pluspunkt sehen (d17: 8; b9: 93). Für die Gewinnung von Personal ist zudem relevant, wie eine Stelle ausgeschrieben wird und welche Aspekte im Ausschreibungstext bereits genannt werden (a2: 218). Neben klaren Anforderungsprofilen und Auswahlkriterien ist von Bedeutung, wie die Auswahlteams zusammengestellt sind, ob die Personen bereits selbst vor Ort waren, Menschen aus der PO oder dem Projektteam vor Ort selbst mit bei den Auswahlgesprächen dabei sind und in den Auswahlprozess einbezogen werden (a6: 6). Viele der vom ZFD-Konsortium formulierten Kernkompetenzen werden auch von den befragten Personen als wichtige Faktoren erachtet, die das psychosoziale Wohlergehen der FK

beeinflussen können. Besonders die Haltung und bestimmte Fähigkeiten und Persönlichkeitsaspekte spielen eine große Rolle (a3: 26). So werden eine Bereitschaft zur Selbstreflexion (a2: 220), ein konstruktiver Umgang mit Belastungen (d1: 6), eine gute Passung zum Selbstverständnis der Organisation (d3: 6), hohe Konfliktfähigkeit (a3: 28), ein rassismuskritisches Bewusstsein (a2: 102), Beratungskompetenz (b4: 198ff.) und spezifische Kenntnisse der ZKB (a5: 30) hervorgehoben.

Empfehlungen zur Personalauswahl

Da das Matching der Personalauswahl sehr entscheidend ist, sollte noch stärker auf Haltung und Fähigkeiten der FK geachtet werden, wobei insbesondere Machtsensibilität und Privilegienbewusstsein sowie eigene Konfliktfähigkeit und Selbstreflexion als zentrale Kompetenzen hervorgehoben werden (a3: 24ff.). Zudem wird angeregt, schon bei der Auswahl die Motive der zukünftigen FK kritisch zu beleuchten und zu hinterfragen (b2: 52-54).

5.2.4. Begleitung durch die Geschäftsstellen in der Vorphase

Ein weiterer Aspekt in dieser Phase betrifft die direkte Begleitung durch die Geschäftsstellen (GS) der ZFD-Organisationen, die auch die Planung, Koordination und Durchführung der Vorbereitung umfasst. Während der Vorbereitung sind die entsprechenden Referent*innen in den GS daher die Hauptanlaufstellen für die Fachkräfte. Sie stellen häufig die Kontakte zu den weiteren Abteilungen, den Teams und den PO vor Ort her und erfüllen eine wichtige Schnittstellenfunktion. Die TO stellen zudem Informationen und Unterstützung unterschiedlicher Art zur Verfügung. Dies geschieht z. B. durch die Bereitstellung von Material, das vor allem organisationsinterne Handbücher, Leitfäden und Papiere zu den Grundlagen, Rahmenbedingungen und organisatorischen Abläufen der Arbeit umfasst. Darüber hinaus werden auch Materialien gesammelt und bereitgestellt, die Fachkräfte z. B. beim Umgang mit Stress unterstützen (a2: 74ff.). Teilweise gibt es die Möglichkeit, dass neue ZFD-FK die Arbeit und die Personen in den Geschäftsstellen besser kennenzulernen, indem sie eine Zeit lang dort hospitieren und mitarbeiten (a6: 4).

Einige Elemente der Begleitung durch die Organisation in der Vorphase sind nur von einer einzelnen TO benannt worden. Hierbei handelt es sich einerseits um Projekt- bzw. Regionalgruppen, die von Deutschland aus die Arbeit in den Projekten inhaltlich und organisatorisch begleiten, Lobbyarbeit dazu durchführen und vielfach

von Ehemaligen ehrenamtlich getragen werden. Neue ZFD-Fachkräfte können sich in der Vorbereitungszeit ebenfalls hier engagieren und dadurch einen leichteren Einstieg in die Arbeit bekommen (d3: 6ff.).

5.2.5. Vorbereitungskurse

Das wesentliche Element, über das bezüglich dieser Phase berichtet wurde, ist die Vorbereitung. In den Aussagen und Textpassagen, welche die Kurse und Trainings zur Vorbereitung bzw. Qualifizierung⁷² für den ZFD-Einsatz betreffen, geht es einerseits darum, welche Inhalte in den Kursen vermittelt werden und wie die Vorbereitung gestaltet ist. Andererseits wird dargelegt, wie sie erlebt wurde und welche Aspekte dabei für die befragten Personen besonders relevant sind.

Ein Großteil der Vorbereitungszeit findet in Deutschland statt, je nach TO wird auch eine anschließende, mehrwöchige Vorbereitungsphase im Dienstland angeboten (d13: 1). Dabei handelt es sich meist nicht um weitere Kurse, sondern um die Einführung und Einarbeitung am Dienort, ein sogenanntes Training *on-the-job*, bei dem die FK mit Kontakten und Informationen vor Ort vertraut gemacht wird und das unter Anleitung der KOR organisiert wird (d13: 1).

Die Vorbereitungszeit in Deutschland ist je nach Organisation und Qualifikationsprofil der Fachkraft unterschiedlich lang und kann einige Wochen bis hin zu mehreren Monaten dauern (AGdD & Schrader 2017: 90). Leitend ist dabei das Anforderungsprofil für das ZFD-Projekt, auf dessen Aufgaben die FK bestmöglich passend vorbereitet werden soll (d13: 1). Wichtig ist, dass die Vorbereitung praxisbezogen und gut an die Projekt- und PO-Bedarfe angepasst ist (c5: 62). Training ist viel stärker themengesteuert als Coaching und so stehen in den Vorbereitungskursen zunächst Themen im Fokus (b3: 56). Auch wenn die Vorbereitung individuell angepasst wird, gibt es einige Konstanten. Dazu gehören Kurse, die eine Einführung in die Organisationsstrukturen und das Selbstverständnis der TO (c4: 48) bzw. das

⁷² Unter den ZFD-Organisationen gibt es „keine einheitliche Terminologie in diesem Themenkomplex“ (Konsortium ZFD 2014b: 114). Von Vorbereitung wird meist dann gesprochen, wenn es um die Vorbereitung auf einen konkreten Projektplatz geht (Trittmann 2011: 459). „Qualifizierung umfasst begrifflich mehr, da hier die grundsätzliche Qualifizierung für Tätigkeiten im Bereich des Zivilen Friedensdienstes und der zivilen Konfliktbearbeitung unabhängig von einer spezifischen Stelle gemeint sein kann“ (Pastoors 2015: 34).

Verständnis von Partner*innenorientierung geben (c2: 8) genauso wie Landeseinführungen (a4: 6) und Sprachkurse (a5: 74). Projektmanagement bzw. Planung, Monitoring und Evaluation (a6: 249), *Do-No-Harm* (b7: 9) und Sicherheitstrainings (c4: 48) sind ebenfalls basale Elemente. Des Weiteren haben sich Trainings zum Themenbereich Kultur und der Arbeit in interkulturellen Teams etabliert (b4: 8). Auch das Beratungsverständnis und die Rollenaushandlung werden häufig in der Vorbereitung thematisiert, da die Fachkräfte meist beratend tätig werden sollen (b9: 40). Darüber hinaus gibt es direkte, psychosoziale Themen, die in Trainings behandelt werden. So gibt es mittlerweile unterschiedliche Formate, in denen sich die FK mit Stress (b6: 83) und Trauma (c3: 64), Bewältigungsstrategien und Psychoedukation (d2:4), Selbstfürsorge und Selbsthilfe (a2: 88), der Erhaltung eigener Ressourcen und dem Umgang mit traumatisierten Menschen (d3: 8) beschäftigen. Wenn FK in der Vorbereitungszeit bspw. die Methode der kollegialen Beratung kennenlernen und anwenden, animiert sie dies zur selbstständigen Nutzung während der Dienstzeit (a2: 168).

Diese Themen werden durch die Kurse zu ZKB-spezifischen Kompetenzen ergänzt (a5: 14), wobei insbesondere die Konfliktanalyse sehr bedeutsam ist (b2: 139). Die FK thematisierten des Öfteren, wie stark und wie spezifisch die Vorbereitung bereits auf den ZFD ausgerichtet ist (a2: 64). Wenn Organisationen ausschließlich oder hauptsächlich ZFD-Projekte durchführen, ist eine fokussiertere Vorbereitung möglich (a6: 4). Andere Organisationen bieten spezielle ZFD-Kurse an, die ohne EH und andere Fachkräfte stattfinden (a1: 8; a9: 5).

Die FK besuchen in der Vorbereitung größtenteils Kurse und Trainings, die von der Organisation selbst oder von Bildungseinrichtungen anderer TO angeboten werden (c4: 36). Einige Kurse werden standardmäßig außer Haus eingeplant (c3: 41). Auf Grund der unterschiedlichen Selbstverständnisse und Organisationskulturen im ZFD gibt es zwar Kooperationen bezüglich der Kurse, aber keine trägerübergreifende Gesamtkonzeption der Vorbereitungsphase (c4: 44). In der Regel wird das Programm der Vorbereitung von den entsprechenden Referent*innen gemeinsam mit den Fachkräften erstellt (c6: 24). Von den FK wird es sehr geschätzt, wenn dabei Gestaltungsspielraum besteht und ihre Wünsche berücksichtigt werden (a2: 72). Sie finden die Vorbereitung sehr wichtig (a1: 107) und schätzen zumeist die Professionalität und Intensität (a5: 14), obwohl dies mit einer starken Taktung und einem

straffen Zeitplan einhergeht (a8: 76). Oft werden ehemalige FK in die Vorbereitung eingebunden (a9: 5), teilweise ist es möglich zukünftige Kolleg*innen und Teams kennenzulernen (a6: 6) und in jedem Fall bietet die Vorbereitung gute Gelegenheiten zur Vernetzung (a4: 6). Auch wenn die Kurse einen Großteil der Vorbereitung ausmachen, mischen sich hier die Begleitelemente, wenn z. B. Gruppensupervision in einen Kurs integriert (c4: 129), einzelne Kurse durch individuelles Coaching ersetzt oder Fachberatung als Ergänzung im Anschluss an ein Training angeboten wird (b9: 40). Die Kurse werden durch Phasen des Selbststudiums (c5: 6) und Elemente des begleiteten Lernens (c3: 41) ergänzt. Vorbereitungsberichte dienen neben der eigenen Lernreflexion auch der Qualitätssicherung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Vorbereitung (c6: 20).

Empfehlungen zu Vorbereitungskursen

Aus FK-Sicht gibt es diverse Anregungen zur Phase der Vorbereitung. Sie wünschen sich mehr nach innen gerichtete Elemente, z. B. zur Rollenreflexion und mehr Möglichkeiten, um Fähigkeiten und Haltungen zu trainieren und auszubauen (a3: 29ff.). Sie wollen stärker auf die nötige Flexibilität hin vorbereitet und dabei unterstützt werden, offen an den Einsatz heranzugehen (a5: 126). Ihnen ist wichtig, in den Kursen auch die Grenzen des Wissens aufgezeigt zu bekommen, indem z. B. bei den Konfliktanalysen thematisiert wird, dass es ganz viele Konflikttheorien gibt und das Thema komplex ist (a6: 257). Und sie fänden es hilfreich, wenn sie das Format der kollegialen Beratung bereits in der Vorbereitung und dann vor allem vor Ort mit den realen Teams und den PO lernen und erproben würden, um eine Offenheit dafür zu kreieren und Hemmschwellen zu überwinden (a7: 112). Schließlich wird auch die Dichte der Vorbereitungszeit angesprochen. Sie empfehlen, die Kurse aufzuteilen und nicht alles vor Ausreise zu machen, sondern nach sechs bis 12 Monaten Fortbildungen zu bekommen, die dann direkt auf die Bedarfe der PO ausgerichtet sind und auf den Kenntnissen des Projekts, der Menschen und der Herausforderungen basieren können (a8: 110). Diese Kurse sollten dann regulärer Teil einer standardmäßig entzerrten Vorbereitung sein, ohne dass die Maßnahmen umständlich beantragt werden müssen (a8: 110).

Das deckt sich auch mit einigen Aussagen von Organisationsseite, die ebenfalls meinen, dass es weniger Vorbereitung im Vorfeld und dafür mehr Fortbildung und

Lernbegleitung geben sollte (c3: 56ff.): *„Also, weil die Leute werden überberaten, vollgepackt mit allen möglichen Sachen. Und nachher stehen sie irgendwie alleine im Regen“* (c3: 60). Zudem wird hier in einigen TO die Notwendigkeit gesehen, die allgemeinen Einführungskurse besser an die ZFD-Bedarfe anzupassen (c4: 153). Diese Anregung geht auch mit dem Wunsch einher, dass die Kurse möglichst gut auf die realen Gegebenheiten der Projekte vorbereiten sollen und für die Bedarfe von FK und PO gestaltet, sowie an das Vorwissen der FK angepasst sein sollten (c5: 62/226). Es wird mehr Zeit für Sprachkurse - auch vor Ort - angeregt (d2: 15 f.) und gleichzeitig betont, dass das Erlernen der lokalen Sprache auch bei den FK selbst einen größeren Stellenwert einnehmen und über die Kurse hinausgehen sollte (c5: 64).

Aus Supervisionssicht gibt es ebenfalls diverse Anregungen für die Vorbereitung. Sie ergänzen, dass die Vorbereitungskurse stärker mit Fachberatung und Coaching verknüpft werden sollten, um eine Lernbegleitung über die Dienstzeit hinweg zu ermöglichen (b2: 217). Dabei geht es darum, dafür zu sorgen, dass die FK einen guten Transfer hinbekommen, um das Gelernte auch in der Praxis anzuwenden (b7: 109). Darüber hinaus wird vorgeschlagen, Vorbereitungskurse stärker auf der Basis von Bedarfen aus der Praxis zu konzipieren und auf diese Weise Lücken zu schließen (b7: 21). Die Supervisor*innen betonen ebenfalls die Notwendigkeit, die verschiedenen Beratungsverständnisse zu klären, viel Raum für Rollendiskussion in Vorbereitungskursen einzuräumen, Beratungskompetenzen bei den FK umfassend aufzubauen und dafür bei allen TO explizit Kurse zu Beratung und Rollenthematiken zu machen (b7: 25; b9: 155). Auch sie erwähnen, dass dazu auch die Vorbereitung der lokalen FK und der PO in den Blick genommen und verstärkt werden solle (b7: 23).

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die Frage von tiefgehender Reflexion und von Haltung. Die Coaches wünschen sich, dass FK sich bereits ganz zu Beginn die Frage stellen, warum sie diese Art von Arbeit machen wollen und was ihre tiefliegenden Motivationen sind (b2: 76ff.). Dies geht mit der dringlichen Empfehlung einher, dazu viel mehr in der Vorbereitungszeit zu machen, um die FK zu schützen – denn wem die eigenen Motive nicht klar sind, hält z. B. viel länger ungesunde Strukturen aus, statt tätig zu werden (b2: 76). Perfektionismus kann ein Anzeichen hierfür sein. Und wenn in vorbereitenden Trainings eine Sensibilität entwickelt wird und die FK sich klarer über sich selbst werden können, lässt sich Burnout präventiv

angehen (b2: 80/118). Wissensvermittlung sollte weniger Raum einnehmen, da Wissen auch eigenständig angeeignet werden kann (b2: 121). Stattdessen sollte viel umfassender eine Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie, grundlegenden Haltungen und eigenen Stärken und Schwächen in der Vorbereitung ermöglicht werden (b2: 121). Schließlich gibt es noch eine Empfehlung, die darauf abzielt, sich die Inhalte der Vorbereitungszeit bewusst anzuschauen und festzustellen, was zum Thema gemacht wird und vor allem was nicht: Genauso wie die Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie oder unbewussten Traumata wenig Raum hat, wird auch Rassismus zu selten explizit thematisiert (b2: 139). Diese Themen sollten auf die Agenda gesetzt werden, auch wenn Geldgeber*innen sie nicht wichtig finden: „Ja, das ist kein Thema, so what, dann müssen wir es halt zum Thema machen“ (b2: 139).

5.2.6. Einstieg in Supervision/Coaching

Ein weiterer Aspekt, der vor Ausreise der Fachkraft bedeutsam wird, ist der Beginn der Coaching-Beziehung (d8: 12). Viele Organisationen bieten den FK die Möglichkeit, eine*n Supervisor*in/Coach selbst aus einer Coachingpool-Liste auszuwählen und vor der Ausreise persönlich kennenzulernen (d4: 14). Einige FK wählen ihre Coaches auch unter den Trainer*innen der Vorbereitungszeit aus (a9: 43). Von allen Gruppen wird das persönliche Kennenlernen und der Beziehungsaufbau als enorm wichtig und als zentraler Einflussfaktor für den weiteren Verlauf angesehen (a5: 18; b6: 63/239; d7: 13). Der persönliche Kontakt ist besonders wichtig, um ein Arbeitsbündnis und eine Vertrauensbeziehung aufzubauen, die auch über die zukünftige Distanz während der Dienstzeit aufrechterhalten werden kann (a8: 20). Darüber hinaus wird eine solche Coaching-Einheit in der Vorbereitungsphase auch als „*Belastungsprävention*“ umgesetzt, sodass Umgang mit Stress und Krisen und das Entdecken und Stärken von eigenen Ressourcen im Vordergrund steht (d11: 4). Der Umfang reicht von einzelnen Sitzungen bis zu zweitägigen persönlichen Einheiten, die manche Dienste sogar als verpflichtenden Standard einplanen (d17: 22). Relevant ist darüber hinaus, wie die Organisationen das Coaching einführen und erläutern, gerade wenn die FK bisher noch keine Erfahrungen damit gemacht haben (b5: 114).

Empfehlungen zum Einstieg in Supervision/Coaching

Viele der interviewten Personen erachten den Start der Coaching-Beziehung für sehr wichtig und geben hierzu viele Anregungen. Nicht nur die Coaches selbst

empfehlen, dass die Organisationen den FK ausdrücklich erläutern, wie das Coaching gedacht ist und dass sie regelrechte „Lobbyarbeit“ dafür machen sollten, damit die FK das Coaching auch in Anspruch nehmen (b5: 110ff.). Allen ZFD-Organisationen wird dringend dazu angeraten, das persönliche Kennenlernen zu ermöglichen und zu finanzieren (b6: 239). Mögliche Widerstände können so frühzeitig im persönlichen Kontakt bearbeitet werden (b8: 132). Und nur nach einer ersten Erfahrung können FK sich bewusst für oder gegen die Fortführung des Coachings – generell oder mit einer*m bestimmten Coach – entscheiden, weshalb manche Personen sogar empfehlen, die Kennenlernsitzung verpflichtend zu machen (b4: 322ff; b6: 255). Wenn alle FK den Anspruch auf persönliche Vorbereitungs-Coaching-Tage hätten, könnte auf der Basis der Biographie und Persönlichkeit der FK eine individuelle Ausreisevorbereitung gemacht werden, die Stressprävention und die Erarbeitung persönlicher Handlungsstrategien miteinschließt (b8: 4/142). Evtl. könnten solche Coaching-Tage auch teilweise in Kleingruppen gestaltet werden, um Synergieeffekte zu schaffen (b8: 132). Zudem ist die Vorbereitungszeit manchmal sehr eng getaktet, sodass das eigentlich erwünschte Treffen zur Belastung werden kann (a8: 16). Es sollte daher genügend Zeit vorhanden sein, damit die FK genug mentale Ressourcen dafür haben, das Treffen mit der*dem Coach gut für sich nutzen zu können.

WÄHREND DES DIENSTES & ÜBERGREIFEND

Nach dem Vorbereitungsvertrag schließt sich der ZFD-Dienstvertrag an und markiert den Einsatzbeginn der FK, meist verbunden mit dem Zeitpunkt der Ausreise aus Deutschland und der Einreise ins Dienstland. Der Großteil der Begleitelemente kommt während des FK-Einsatzes zum Tragen und in dieser Phase ist zugleich eine große Vielfalt an Unterstützungsangeboten zu verzeichnen. Im Folgenden (5.2.7. bis 5.2.22.) werden die Begleitelemente einzeln vorgestellt und ebenfalls um die Perspektive der jeweils dazu genannten Empfehlungen ergänzt. Dabei ordne ich die Elemente einerseits vom Allgemeineren zum Spezielleren und andererseits strukturiere ich sie nach inhaltlicher Nähe. Für eine Übersichtsdarstellung der Begleitelemente verweise ich auf Abbildung 8 (S. 190), in der alle Begleitelemente zusammengefasst sichtbar sind.

5.2.7. Begleitung durch die Partner*innenorganisationen

Welche Organisation in welchem Umfang für die Personalbegleitung der ZFD-FK zuständig ist, hängt vom Modell des Fachkrafteinsatzes ab.⁷³ Viele FK sind als integrierte Fachkräfte in einer Partner*innenorganisation (PO) tätig. Dies wirkt sich in vielfacher Weise auf die FK aus und teilweise wird auch die psychosoziale Begleitung durch die PO übernommen. In einigen Fällen sind die PO bereits in der Vorbereitungszeit begleitend tätig, was vor allem praktische Unterstützung bei Visa-Angelegenheiten, Wohnungsfindung o.ä. umfasst (c2: 14). Für FK, die in die PO integriert sind, sind die Chef*innen der PO auch ihre Vorgesetzten (c2: 4ff.). Die Personalverantwortung für die FK liegt während der Dienstzeit hauptsächlich bei ihnen (a8: 122). Zwischen der PO, der TO und der FK besteht ein Dreiecksverhältnis, das unterschiedlich ausgestaltet wird. Damit eine FK an eine PO vermittelt werden kann, muss diese bestimmte Anforderungen erfüllen (c2: 14). Die PO ist für die FK zuständig und muss die Mittel bereitstellen, damit sie ihr Know-How einbringen kann (a5: 140). In Fragen der psychosozialen Begleitung kommt es darauf an, was die PO selbst für ihre eigenen Mitarbeitenden vorsieht – die gleichen Standards gelten dann auch für die ZFD-FK und sie wird in diese Strukturen integriert (c2: 16). Weil den internationalen FK auf Grund ihres ZFD-Vertrages weitere Begleitelemente zur Verfügung stehen (z. B. einen Anspruch auf Coaching besteht), haben sie einen gewissen Sonderstatus, obwohl das Ansinnen vieler TO ist, dass die FK sich selbst als Mitarbeitende der PO sehen und entsprechend verorten (c2: 16; c3: 33). Die PO sind sehr unterschiedlich aufgestellt, was viel mit ihrer Größe, ihrer Verfasstheit und ihren thematischen Schwerpunkten zu tun hat (c2: 46). Wenn die PO psychosoziale Projekte durchführt oder sich z. B. in der Begleitung von bedrohten Menschenrechtsverteidiger*innen engagiert, bietet sie oft auch psychosoziale Begleitung für ihre Mitarbeiter*innen an (c2: 50).

Für die ZFD-Organisationen ist es wichtig, regelmäßig in den Austausch zu gehen und darüber zu sprechen, wie die Arbeit läuft und wie die PO und die FK miteinander zurechtkommen (c5: 150). Die TO ist dabei vermittelnd im doppelten Sinn: Einerseits vermittelt (bzw. entsendet) sie die FK, andererseits vermittelt sie

⁷³ Siehe hierzu die Erläuterungen zu Personalentsendung und Personalvermittlung im Kapitel 2.2.

zwischen FK und PO, wenn das in der Beziehung nötig sein sollte (c2: 40). Auf Grund der Dreiecksbeziehungen hat die Ausgestaltung der Partner*innenschaft zwischen TO und PO große Auswirkungen auf die FK. So ist die Zusammenarbeit zwischen PO und TO z. B. in Bezug auf das Sicherheitsmanagement bedeutsam. Die TO stimmen ihre Sicherheitsstrategien mit den Verfahren der PO ab (d16: 5). Darüber hinaus ist es wichtig zu reflektieren, dass die lokalen Mitarbeitenden und die internationalen FK auf Grund ihrer unterschiedlichen Positionierungen und Erfahrungshintergründe unterschiedlich gefährdet sind, Gefahren anders einschätzen und anders mit Risiken umgehen (d15: 7). Wenn die Partner*innenschaft im Dialog gestaltet wird und Gespräche und Transparenz über unterschiedliche Vorstellungen und Praktiken möglich sind, muss die FK mit der PO nicht allein verhandeln (c5: 206/192ff.). So geht es beispielweise darum, einen Umgang mit strukturellen Ungleichheiten zu finden, die sich in unterschiedlichen Gehältern, Urlaubs- und Arbeitstagen o.ä. ausdrücken (c5: 190). Aushandlungen über solche Themen können Anlass zum grundsätzlichen (interkulturellen) Austausch über Werte und Praktiken sein, was das gegenseitige Verständnis fördert (c5: 196). Dies kann dazu beitragen, dass die PO die FK passender begleiten können. Als TO geht es darum, die Strukturen der PO anzuerkennen und gleichzeitig den eigenen Anteil an Personalverantwortung für die FK wahrzunehmen (c5: 190). Auf der Basis von gegenseitigem Respekt können dann konkrete Vorgehensweisen für mehr Selbstfürsorge-Praktiken gemeinsam entwickelt oder angeregt werden (c5: 204). All das hat große Auswirkungen auf die Arbeitssituation und das Wohlbefinden der Fachkräfte.

Empfehlungen zur Begleitung durch die PO

Die wesentliche Anregung, die in diesem Zusammenhang deutlich wurde, bezieht sich darauf, dass einige PO und Projekte direkt im psychosozialen Feld angesiedelt sind. Es wäre enorm wünschenswert, wenn die Expertise und die Erkenntnisse, die in der Arbeit mit traumatisierten Personen umgesetzt werden, noch stärker auf die eigenen Mitarbeitenden der PO und auf die ZFD-FK übertragen und angewandt würden (c2: 50). Besonders in psychosozialen Projekten ist die psychosoziale Personalbegleitung von enormer Bedeutung und die TO sollten die PO dabei unterstützen, einen stärkeren Fokus auf die Fürsorge für die Mitarbeitenden zu setzen (b2: 50).

5.2.8. Begleitung durch die Koordinator*innen

Länder- oder Regionalkoordinator*innen (KOR) vor Ort können eine wichtige Funktion in der Personalbegleitung einnehmen, was sich in dieser Studie darin zeigt, dass in den Interviews viel über sie gesprochen wurde. Aus Organisationssicht sind sie die „*Schlüsselfigur in der ganzen Begleitung*“ (c3: 13), aus Fachkraftsicht machen die KOR, wenn es gut läuft, auch hilfreiche Personalbegleitung (a0: 44). Ihre Rollen und Aufgabenbereiche sind vielfältig und werden in den verschiedenen ZFD-TO und durch verschiedene Personen unterschiedlich ausgestaltet (c3: 152). Im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners werden sie als lokale Repräsentant*innen der jeweiligen TO verstanden, die vor Ort den direkten Kontakt mit den PO und den FK halten (a4: 75). Die KOR gewährleisten die finanzielle und fachliche Umsetzung des ZFD-Länderstrategien (d13: 2). Sie verhandeln die Verträge mit den PO, klären die Bedingungen, machen deutlich, was der ZFD ist und wie der Ansatz funktioniert, und erläutern Abläufe und Hintergründe (a4: 79).

Nicht immer sind sie die direkten Vorgesetzten der FK und auch wenn sie selbst meist nicht fest, sondern ebenfalls über einen EH-Vertrag angestellt sind (c3: 11), haben sie häufig Personalverantwortungsaufgaben inne und werden als Chef*innen wahrgenommen (a0: 11) – meist auch von den PO (a1: 70). Bei einigen Organisationen gab es eine Veränderung vom „*primus inter pares*“ hin zur Führungsperson, die sich um Management, Programmleitung, Verwaltung und disziplinarische Führung kümmert (c4: 96). Im besten Fall sind die KOR auch hilfreiche Personalbegleiter*innen, die FK in vielfältiger Weise unterstützen und begleiten (a0: 44).

Von Organisationsseite sind die KOR die Hauptbegleitpersonen für die FK, allein schon weil sie vor Ort sind (c5: 14). Die Referent*innen in den Geschäftsstellen stehen in regelmäßigem Austausch und Kontakt mit den KOR und durch diese sind die Organisationen den FK näher (c3: 15; c5: 224). Teilweise gibt es Mindeststandards zur Personalführung, welche die Aufgaben der KOR definieren (d5: 6ff.). Wichtig sind die KOR schon in der Einstiegsphase: Sie übernehmen die Vorbereitung der FK im Projektland, machen die FK mit PO und anderen Kontakten bekannt und führen sie in die Arbeit ein (d13: 1). Die KOR übernehmen die fachliche Betreuung der FK und begleiten die Planungsworkshops von FK und PO (d2: 7). Darüber hinaus obliegt ihnen die Aufgabe, die Vernetzung zwischen den FK zu ermöglichen (d2: 16). Dafür initiieren und gestalten sie Regionalkonferenzen und Teammeetings, bewilligen

Fortbildungsanträge oder organisieren Fortbildungen vor Ort (c3: 100ff./186). Des Weiteren führen die KOR Einarbeitungs- und Personalgespräche mit den FK (d5: 6ff.). Diese können sich zeitlich an den Berichtzyklen des Monitorings orientieren oder anlassbezogen stattfinden (d13: 2). Im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter*innengespräche wird bspw. der individuelle Arbeitsfortschritt betrachtet (d13: 2).

Oft gehört es zu den Aufgaben der KOR, den Sinn und Zweck von Coaching zu erläutern und die FK dazu zu motivieren, es in Anspruch zu nehmen (c2: 74). Ob sie kollegiale Beratung anregen, fördern und einbinden, ist sehr personenabhängig, liegt aber in ihrer Macht (c3: 112). KOR können vieles auffangen und wenn die Beziehung zwischen ihnen und der FK gut ist, ersetzen sie manchmal auch die Supervision (c2: 72). In jedem Fall wird ihre Zugewandtheit gegenüber den Menschen als ganz zentrales Erfolgskriterium für eine gelingende Begleitung eingeschätzt (c3: 154).

Wenn Koordinator*innen gute Arbeit machen, hat das einen großen Einfluss auf das Gelingen des Einsatzes von Fachkräften (a3: 23). Die Fachkräfte empfinden die Begleitung durch die KOR als sehr unterschiedlich – je nachdem, welche Person sie vor sich haben und wie diese das Amt ausfüllt (a1: 28). Manchmal passiert nichts, manchmal wird sporadisch oder sehr formalisiert ‚nach Protokoll‘ begleitet, in anderen Fällen sind Gespräche über Entwicklungen und Wünsche möglich (a0: 36). Einige KOR sind viel präsent, hören zu, sind für die FK da und unterstützen sie – in anderen Fällen ist fast kein Kontakt und Austausch gegeben (a3: 20ff.). Mehrere FK beschreiben, dass die KOR oft zu viele Aufgaben haben und ihr Blick dann wenig auf Teamdynamiken liegt, sondern sie nur auf fachlicher Ebene begleiten und die Länderprogramme koordinieren (a9: 65ff.). Sie berichten, dass die KOR zu einem sehr großen Anteil Verwaltungsaufgaben bewältigen, sodass wenig freie Zeit für inhaltlich-methodische Auseinandersetzungen und fachliche Begleitung der FK bleibt (a0: 22; a9: 69). Gleichzeitig werden die KOR als wichtige Bezugspersonen wahrgenommen, die FK einschalten können, wenn es schwierig ist (a10: 27). Sie können jedoch nur aktiv werden, wenn FK die Probleme ansprechen (a8: 122). Wenn sie einbezogen werden, können sie – je nach Bedarf – in alle Richtungen vermitteln: Zwischen FK und PO (a0: 16), zwischen FK und GS (a7: 88), zwischen PO und GS (a8: 128) oder auch bei Konflikten unter den FK im Team (b7: 57). Eine FK berichtet, dass das Verhältnis mit dem*der KOR als Büronachbar*in sehr kollegial ist, vermutet

aber, dass ein Rollenkonflikt entstehen könnte, wenn die FK Begleitungsbedarf hätte (a8: 134). Die Position der KOR wird als ganz schwierig wahrgenommen, da sie häufig einander widersprechende Aufgaben zu erledigen haben, beispielsweise wenn sie einerseits Chef*innen und Vorgesetzte sind, die kontrollieren müssen und andererseits als Mediator*innen und Klärungshelfer*innen zwischen PO und FK vermitteln sollen (a0: 39). Manchmal sind sie auch formal auf gleicher Ebene mit den FK angesiedelt, was ebenfalls zu Rollenproblemen führen kann, weil sie dann offiziell nicht in die FK-Auswahl eingebunden werden können, auch wenn sie die einzigen vor Ort sind und ihre Einschätzung dann im Auswahlprozess fehlt (a4: 75).

Mit den KOR können die FK absprechen, was besonders wichtig ist und können planen, worauf sie sich in der Arbeit konzentrieren (a9: 103). Genauso können FK durch KOR Lob und Rückmeldung erhalten und Bestätigung erfahren (a6: 155). Wenn FK den Eindruck haben, dass die KOR zugänglich und offen sind, ein Gespräch jederzeit (auch außerplanmäßig) möglich ist, dass Raum für viel Austausch auf allen Ebenen – von Programm bis persönlich – vorhanden ist und sie ernstgenommen wird, schätzen sie das sehr (a9: 63). Da die KOR oft in der Hauptstadt sitzen und die FK-Einsatzorte häufig weiter weg sind, sehen die FK eine Kernkompetenz der KOR darin, Gespräche zu initiieren (a9: 145). Häufig soll offiziell alle Kommunikation über die Zwischenebene der KOR laufen und die FK sollen sich nicht direkt an die GS wenden (a1: 36). In manchen Fällen werden regelmäßig telefonische Gespräche mit den KOR zu fachlichen Projektthemen geführt, in denen auch das persönliche Befinden eine Rolle spielen kann, aber in denen sich manche FK wegen des Hierarchieverhältnisses nicht so offen äußern (a6: 79). Die regelmäßigen Personalgespräche werden manchmal mehr, manchmal weniger oder gar nicht umgesetzt, teilweise werden Jahresgespräche dann auch mit PO und FK gemeinsam geführt, sodass es nur um das Projekt und die Arbeit und nicht um die FK selbst geht (a1: 24).

Empfehlungen zur Begleitung durch die KOR

Die FK wünschen sich, dass die KOR weniger Verwaltungsaufgaben machen, um mehr Zeit für die Begleitung der FK zu ermöglichen, sodass die KOR ihnen durch regelmäßige Gespräche zur Seite stehen (a0: 22; a1: 24; a9: 69). Sie regen an, dafür zu sorgen, dass die FK weniger abhängig von der jeweiligen KOR-Person und deren Wohlwollen sind, indem Standards etabliert werden und z. B. Personalgespräche wirklich geführt werden (a1: 28ff.). Auch für die Zusammenarbeit zwischen FK und

PO könnten die KOR eine stärkere Unterstützung werden, wenn sie klären und erläutern, was Aufgaben der FK sind und was nicht (a1: 70).

Die Organisationen sehen hier selbst einen großen Veränderungsbedarf. Die KOR sollten besser vorbereitet und unterstützt werden, um die verschiedenen Rollen gut ausfüllen und allparteilich die Belange von FK, GS und PO im Blick haben zu können (c3: 152ff.). Dafür sollten mehr kollegiale Beratung, Führungscoaching und Fortbildungen zur Personalführung angeboten werden, da die KOR in ihrer Position vor Ort oftmals sehr alleine sind (c3: 156).

Aus Supervisionssicht wird angeregt, dass sich die KOR noch stärker ihrer Führungsrolle vor Ort bewusstwerden und diese gestalten, indem sie als z. B. Fehlerfreundlichkeit selbst vorleben und die FK auf diese Weise indirekt unterstützen (b2: 92).

5.2.9. Begleitung durch die Geschäftsstellen

Darüber hinaus spielen bei der Begleitung der FK auch die **Geschäftsstellen der Träger*innenorganisationen Deutschland** eine große Rolle. Die FK haben während des gesamten Zyklus ihres Dienstes Kontakt mit den Geschäftsstellen der TO, auch wenn die Intensität in den verschiedenen Phasen und bei den jeweiligen Organisationen sehr unterschiedlich ist. Sie haben verschiedene Ansprechpersonen innerhalb der Organisationen: Meistens gibt es Länder-, Regional-, ZFD-, Programm- oder Projektreferent*innen, die z. B. für die Auslandsprojekte in bestimmten Gebieten oder für alle ZFD-Projekte der Organisation zuständig sind, und gleichzeitig Personalreferent*innen bzw. ganze Personalabteilungen, denen vor allem die Personalverwaltung obliegt (c2: 22ff.). Die Kompetenzzuschnitte und Aufgabenprofile sind jedoch je nach Organisationsstruktur sehr unterschiedlich. Nur bei einer TO gibt es eine explizite Stelle für die Personalbegleitung, die während des gesamten Einsatzes den Kontakt hält, über Begleitangebote informiert und diese koordiniert (d3: 5). Zwei der acht Organisationen sind nicht als eigenständige Träger*innen des Entwicklungsdienstes vom BMZ anerkannt und vermitteln die FK mit Hilfe eines Kooperationsvertrages mit einer anerkannten Organisation im ‚Huckepackverfahren‘. Einige Elemente der Personalbegleitung laufen dann über die offizielle Entsendeorganisation, sodass die FK in der dortigen Personalabteilung weitere Ansprechpartner*innen haben (c5: 8). Zur Koordination der Begleitung sprechen sich beide TO ab (c6: 10ff.)

Die Referent*innen erwähnen unterschiedliche Aufgaben und Rollen, die sie übernehmen. Eine große Rolle spielt die GS in der Vorbereitung der FK, in der anschließenden Dienstzeit gibt es hingegen meist viel weniger Kontakt (c3: 13ff.). Das persönliche Kennenlernen am Anfang wird als sehr wichtig eingeschätzt, um eine Beziehung aufzubauen und auch während der Dienstzeit begleiten zu können (c6: 150). Während des Dienstes geht es vielfach um die Abwicklung organisatorischer Angelegenheiten wie Versicherungsleistungen oder Visa (c5: 8). Darüber hinaus unterstützen die GS bei der Inanspruchnahme des Coaching-Angebots, indem sie die Abrechnung machen, eine Aufstockung des Stundenkontingents genehmigen oder einen Wechsel ermöglichen (d11: 2; d17: 25f.). Und sie sind bei Verfahrensfragen zum Coaching ansprechbar und geben Orientierungshilfen (d12: 33). Bei manchen TO führen die Mitarbeitenden der GS auch Personalgespräche, in denen sie Fortbildungsbedarfe identifizieren und bei der Weiterqualifizierung unterstützen (d5: 12). Manche Referent*innen kümmern sich in erster Linie um die Wirksamkeit der Projekte, die konkrete Arbeit und die Kontakte zu den PO (c2: 4). Sie sehen sich mit der Planung der Programme und Länderstrategien betraut und sind dabei Ansprechpersonen für die KOR (c2: 13). Zudem vermitteln sie in Konflikten (z. B. zwischen FK und KOR) oder machen Klärungsgespräche mit externer Unterstützung möglich, wenn Schwierigkeiten zwischen FK und GS bestehen (c1: 12). Auch im Rahmen des Sicherheitsmonitorings hat das Krisenmanagementteam der GS sporadisch Kontakt zu den FK (d16:4). Gegen Ende der Dienstzeit wird der Kontakt häufig wieder intensiver, wenn abgeklärt wird, ob ein Vertrag verlängert wird oder Rückkehrinformationen zu verschicken sind (c6: 78; d3: 14).

Die ZFD-Organisationen bleiben während der Dienstzeit auf verschiedene Weise mit den FK in Kontakt. Im Alltagsgeschäft geschieht das vor allem über Mails und das Lesen von Berichten sowie in größeren Abständen über persönliche Treffen bei Dienstreisen (c2: 100). Teilweise wird auch telefoniert oder es gibt direkte Gespräche bzw. Briefings, wenn die FK für Fortbildung oder Urlaub in Deutschland sind (d13: 4). Die Besuchs-, Dienst- bzw. Projektreisen von Mitarbeitenden der GS werden für Gespräche mit den FK und PO genutzt (d5: 14). Dabei wird die Zusammenarbeit und die aktuelle Lage aus den jeweiligen Sichtweisen thematisiert (c2: 22) und gleichzeitig dienen die Besuche auch als Zeichen der Wertschätzung gegenüber den FK und

PO (c1: 36). Wenn es keine Regionalbüros und KOR gibt, sind die Besuche noch wichtiger, um den Kontakt aufrechtzuerhalten (d2: 3).

Im Rahmen der verschiedenen Berichtsformate, wie regelmäßigen Projektberichten und Abschlussberichten, haben FK die Möglichkeit, ihren Einsatz und ihre Rolle zu reflektieren und Empfehlungen für die Organisation auszusprechen (c5: 18). Die Halbzeit des Einsatzes wird als Gelegenheit für eine Zwischenauswertung genutzt (d3: 14).

Auch interne Newsletter und Rundbriefe wurden erwähnt, durch die Neuigkeiten aus der Geschäftsstelle und von den FK mitgeteilt und Informationen zusammengestellt werden, die für die Projekte relevant sind (c5: 108ff.). Im Vorfeld gibt es eine kleine Umfrage, was die FK gerne erfahren und mitteilen wollen (c5: 112). Daneben erfüllen Rundbriefe und organisationsinterne Infoverteiler die Funktion, die Arbeit zu dokumentieren und zur Öffentlichkeitsarbeit beizutragen (d3: 15).

Genau wie bei den KOR liegt es auch in den GS an den konkreten Personen und der jeweiligen Art, wie eine Stelle ausgefüllt wird. Eine interviewte FK äußert sich dezidiert positiv über die Begleitung durch die GS in Deutschland und sagt zugleich, dass sie *„vielleicht auch Glück einfach mit der Referentin [hatte], die da sehr sympathisch und auch sehr wertschätzend war“* und sie *„immer ermutigt und bestärkt“* hat (a8: 28). Viele FK hingegen haben während der Dienstzeit wenig Kontakt mit den Referent*innen in Deutschland, was einige der interviewten Personen auch explizit bemängeln (a0, a1, a2, a4, a6, a9). Der Kontakt soll in vielen Organisationen primär über die KOR und den Dienstweg laufen (a1: 38). Aus FK-Sicht sind die Personen in den GS oftmals weit weg von der realen Arbeit und wenig über die aktuelle Situation vor Ort im Bilde (a0: 42; a2: 124). Auch wenn sie eine Kontaktaufnahme theoretisch für möglich halten, sehen die FK diese auf Grund der mangelnden zeitlichen Kapazitäten der Referent*innen nicht real umsetzbar (a9: 33). Konferenzen und Treffen in Deutschland dienen daher vielfach dazu, die Kontakte etwas auffrischen (a6: 22).

Empfehlungen zur Begleitung durch die Geschäftsstellen

Durch die Vielzahl der Äußerungen wird deutlich, welche Bedeutung die Begleitung durch die Personen in den GS für die FK hat. Dies schlägt sich zugleich in einer Fülle von Anregungen nieder, die zu diesem Thema genannt werden.

Die FK wünschen sich einen produktiven Kontakt zu den GS und in vielen Fällen zunächst mehr Kontakt. Sie beklagen, dass viele Kolleg*innen in den GS zu viel Energie für Verwaltung aufwenden und wünschen sich mehr Ressourcen für die inhaltlich-methodische Auseinandersetzung von Seiten der GS, die eine fachliche Begleitung durch die Referent*innen ermöglichen würde (a1: 119; a9: 69). Zudem möchten sie sicher sein, dass die Organisationen wissen, „*was vor Ort Sache ist*“ und was die spezifischen Herausforderungen der FK sind (a2: 124). Erst auf dieser Basis kann die Arbeit produktiv miteinander gestaltet werden (a2: 128). Sie benötigen Verständnis und oft auch praktische Unterstützung in komplizierten Situationen und regen an, dass regelmäßige Gespräche stattfinden, um sich gegenseitig zu informieren (a2: 130/198). So könnte z. B. einmal im Monat für zwei bis drei Stunden ein regelmäßiger Jour Fixe angesetzt werden (a4: 83). Neben festen Kommunikationsstrukturen gibt es auch den Wunsch nach Flexibilität und mehr Handlungsspielraum, damit GS situationsadäquat auf Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen können (a4: 123). Auch wenn es psychosoziale Begleitangebote gibt, darf das nicht dazu führen, dass sich Organisationen selbst aus der Verantwortung ziehen (a4: 127). Die FK wünschen sich, „*dass da eine Haltung ist, die offen, wertschätzend und unterstützend ist. Und nicht formalisiert, denn man redet sich oft auf die Formalia aus*“ (a4: 133). Darüber hinaus wird deutlich gemacht, dass gute Begleitung nicht nur heißt, Räume zu öffnen, in denen über die Belastungen gesprochen werden kann, sondern dass sich die TO sich auch um die strukturellen Probleme kümmert und Lösungen umsetzt (a7: 22): „*Und das ist dann weniger eine Begleitung, als eben das Ernstnehmen von Problemen, die da auftauchen*“ (a7: 86).

Die Supervisor*innen haben ebenfalls eine Reihe an Wünschen und Empfehlungen zur Begleitung durch die Organisationen und deren GS in Deutschland. Zum einen wünschen sie sich, dass diese eine konstruktive Konfliktkultur vorleben, indem sie fehlerfreundlich miteinander umgehen und selbst Fehler eingestehen (b2: 96/171). Gerade von den Institutionen und Menschen, die zu Konflikten arbeiten, wünschen sie sich, dass sie sich den hausinternen Konflikten stellen und an ihnen arbeiten (b4: 278). Dafür regen sie an, die Kommunikations- und Arbeitsstrukturen zu klären und Rahmen festzulegen, sodass die FK gut darin arbeiten können und mögliche Konflikte schon im Vorhinein durch klare Strukturen vermieden werden können (b4: 274). Außerdem empfehlen sie, die Verantwortung nicht nur an externe

Begleiter*innen zu übertragen, sondern auch selbst ansprechbar zu sein und die FK einzubeziehen, ernst zu nehmen und zu entlasten (b6: 271ff.). Sie wünschen sich, dass die TO den FK den Rücken freihalten, indem sie den Druck der Zuschussgebenden nicht an sie weitergeben, sodass die FK sich in ihrer Arbeit an den Bedarfen vor Ort orientieren können und sich primär gegenüber den PO und Menschen vor Ort verantwortlich fühlen (b7: 127). Durch ihre Begleitung sollten sie dazu beitragen, dass die FK sich auf das Wesentliche fokussieren, Beziehung aufbauen etc. und sich nicht mit Finanzmitteldruck und Berichten davon ablenken (b7: 131).

Von Seiten der GS wird hierzu angemerkt, dass festgestellt werden sollte, was bereits stattfindet und welche Strukturen, Abläufe und Kontaktformate es gibt. Vorhandenes könnte dann genutzt werden, um psychosoziale Begleitung darin einzubinden und auf diese Weise zu verankern (c2: 94). Die Organisationen sollten die „*Aufmerksamkeit bei den vielen kleinen Gelegenheiten*“ (c2: 94) auf psychosoziale Belange legen und durch ihr alltägliches Handeln zum Wohlbefinden der FK beitragen.

So sollte z. B. gut geprüft werden, welche Berichtsformate in welchem Umfang sinnvoll sind und zudem die Berichte als Anlass und Zeitpunkt für Gespräche genutzt werden (c6: 72). Das deckt sich auch mit dem Wunsch einiger FK, die betonen, dass Berichte gelesen werden sollten, damit sich die FK ernst genommen fühlen (a4: 83). Wenn der Sinn des Berichtswesens für die FK deutlich wird, Berichte gelesen werden und die FK Feedback dazu bekommen, können auch Berichte ein hilfreiches Instrument zur Personalbegleitung darstellen (d2: 16).

5.2.10. Wissensmanagement

Es wird bemängelt, dass durch den Dienst auf Zeit und durch Personalwechsel sehr viel Wissen verloren geht, zu wenig geteilt und aufbereitet wird und damit viel Kompetenz und Erfahrung nicht zur Entfaltung kommen kann (a9: 133). Das gilt für einzelne Projekte genauso wie für die einzelnen Organisationen und auch für den ZFD als Programm (a9: 149). Viele Menschen haben selbst den Wunsch, Erfahrungswissen weitergeben zu können (b4: 166). Gleichzeitig ist Wissensmanagement bisher ein unterbeleuchtetes Feld, das in der EZ noch nicht selbstverständlich ist (b4: 166). So ist es erfreulich, dass das ZFD-Konsortium sich dem Thema angenommen hat und eine Plattform für Wissensmanagement bereitstellt, die von den Organisationen

und den FK mit Wissen gefüllt wird (c6: 176). Die Plattform hilft dabei, den inhaltlichen Austausch anzuregen und kann auch von den GS dafür genutzt werden, Dokumente zur psychosozialen Begleitung zu teilen (c6: 178). Es ist möglich, bestimmte Dokumente nur organisationsintern hochzuladen und andere trägerübergreifend zur Verfügung zu stellen (c6: 180). Darüber hinaus ermöglicht und erleichtert die Wissensplattform den FK die Vernetzung untereinander (c6: 182).

Während des Dienstes dienen auch die gelegentlichen FK-Briefings in der Geschäftsstelle dem Wissensmanagement (d13: 4). Am Ende der Einsatzzeit gibt es bei manchen TO Fragebögen, die den Wissenstransfer und das Lernen sowohl für das Projekt als auch für die Organisation im Ganzen unterstützen sollen (a7: 82). Auch wenn es einzelne Instrumente zur Umsetzung des Wissensmanagements gibt, ist den TO gleichzeitig klar, dass Strukturen keine Lernkultur ersetzen können, eine solche Kultur nach und nach etabliert und zudem Bürokratisierung vermieden werden sollte (d1: 8).

Empfehlungen zum Wissensmanagement

Wissensmanagement stellt eine Form der Wertschätzung für die Arbeit der FK dar. Die Supervisor*innen betonen, dass es für einen guten Abschluss der FK sehr wichtig ist, dass sie ihre Empfehlungen rückmelden, ihren Erfahrungsschatz teilen können und dieser nachhaltig einbezogen und wertgeschätzt wird (b4: 162ff.).

Die FK wünschen sich, dass ihre Veränderungsvorschläge umgesetzt werden, ihr Wissen besser dokumentiert, aufbereitet, geteilt, und genutzt wird (a9: 133). Dafür regen sie die Gestaltung eines effektiven Wissensmanagements an, sodass die große Menge an Wissen, Kompetenz und Erfahrung nicht mehr verloren geht (a9: 133). Auf diese Weise könnten die Organisationen die FK besser einbinden und ihre Erfahrungen nutzen, was ihnen selbst dabei helfen würde, neue FK zu finden und den ZFD weiterzuentwickeln (a9: 149). Um solche Synergien für den ZFD und das Feld der ZKB zu schaffen, ist es besonders wichtig, dass das Wissen auch stärker trägerübergreifend geteilt wird (a9: 207).

5.2.11. Begleitung durch Arbeitsgruppen

Bei einer der Organisationen gibt es sowohl international als auch in Deutschland jeweils eine **Arbeitsgruppe (AG) zur psychosozialen Begleitung** vor,

während und nach dem Dienst (d3: 4). Die AG in Deutschland besteht aus Ehemaligen und Ehrenamtlichen und ermöglicht den hauptamtlichen Personen, die mit der Begleitung betraut sind, einerseits eine Rückkopplung und andererseits eine Erweiterung des Handlungsspektrums (c6: 126). Wenn Bedarf besteht, bestimmte Aspekte der Arbeit zu besprechen oder Zweifel und Fragen zu klären, dient der Austausch in der Arbeitsgruppe – *„fast wie eine kollegiale Beratung“* (c6: 128) – einerseits der Unterstützung der hauptamtlichen Person und andererseits der direkten Unterstützung für die Fachkräfte im Dienst (c6: 128).

Zudem gibt es in einer TO Arbeitsgruppen zu den einzelnen Projekten oder Ländern, welche die dortige Arbeit auf unterschiedliche Weise unterstützen. Die FK können sich bereits in der Vorbereitung durch die Mitarbeit in einer **Projekt-AG oder Regionalgruppe** der Organisation in die Arbeit einfinden und während – und vor allem nach – ihrer Dienstzeit im Einsatzland weiterhin in diese Struktur eingebunden sein (d3: 13). Dadurch haben die FK einen weiteren Anschlusspunkt an die Organisation und bleiben während des Einsatzes nicht nur mit der Geschäftsstelle, sondern auch mit weiteren Aktiven in Deutschland in Kontakt (d3: 6).

5.2.12. Interessensvertretungen & Ombudspersonen

Bei manchen Organisationen werden Interessensvertretungen gewählt, die Fachkräfte in arbeitsrechtlicher Hinsicht beraten und bei Problemen unterstützen (a0: 40). Die ZFD-FK und EH sind auf Grund der besonderen Konzeption des Dienstes auf Basis des Entwicklungshelfergesetzes kein reguläres Auslandspersonal, sondern bilden eine eigene Gruppe mit gesondertem Status, die nicht durch einen regulären Personalrat vertreten werden kann (a1: 149). Die Interessensvertreter*innen vertreten einerseits die Gesamtinteressen der EH und ZFD-FK (einer Region bzw. der gesamten Organisation) und andererseits die individuellen Interessen einer Fachkraft, die sich an sie wendet (a1: 137). Sie fungieren als Ansprechpartner*innen, recherchieren zu Rechtsfragen, informieren über einen Emailverteiler (a0: 40), achten darauf, dass Grundsatzentscheidungen der Organisation nicht nachteilig für die FK ausgelegt werden (a1: 147), beraten zu Versicherungsfragen und Versorgungsansprüchen und vermitteln bei Konflikten mit KOR oder Vorgesetzten (a1: 141). Die Fachkräfte berichten von Kürzungen und Umstrukturierungen bei der Interessensvertretung und betonen die Besonderheit und Bedeutung dieses Unterstützungselements (a1: 143). Teilweise gibt es auch spezielle Ombudspersonen,

die in schweren Konfliktfällen zwischen Organisation und FK eingeschaltet werden können, wenn alle anderen Kommunikationswege nicht mehr greifen (c3: 136).

Empfehlungen zu Interessensvertretungen & Ombudspersonen

Eine FK berichtet, dass die Stellen der zentralen Interessensvertretung in ihrer Organisation gekürzt wurden, sodass nur noch eine Person in dieser Funktion tätig ist (a1: 137). Eine Vielfalt von Ansprechpersonen wird hier jedoch für wichtig gehalten, um für möglichst viele FK einen vertrauensvollen Kontakt zu ermöglichen, da Geschlecht, Alter etc. bei manchen Anliegen von Bedeutung sein kann (a1: 143).

5.2.13. Kolleg*innen & Teams vor Ort

Eine enorm wichtige Ressource stellen (lokale und internationale) Teams und Kolleg*innen dar und diese werden insbesondere von den Fachkräften selbst als Element der psychosozialen Begleitung genannt. Ob eine FK auf sich allein gestellt ist oder ein Team hat, wie nah oder fern die Kolleg*innen sind und wie produktiv zusammengearbeitet wird bzw. wie gut die Menschen sich verstehen, hat großen Einfluss auf die psychosoziale Lage der FK.

Manche FK fühlen sich sehr alleine, haben nur den*die Koordinator*in als internationalen Kontakt und müssen viel mit sich ausmachen (a9: 99). Wenn FK sehr isoliert und weit weg von anderen FK im Einsatz sind, gestaltet sich die Anbindung schwieriger und die Organisation muss stärker auf sie Acht geben (c5: 90). Für viele FK stellen Kolleg*innen und Teams die zentralen sozialen Bezugspunkte dar, bieten wichtige soziale Unterstützung und können „auch sehr enge Freunde“ werden (a6: 87). Manche Fachkräfte wohnen auch mit Kolleg*innen zusammen (ohne dass das im Projekt vorgesehen ist) (a9: 111).

Bei den Teams kann es sich einerseits um konkrete Projektteams handeln, die an einem ZFD-Projekt zusammenarbeiten, andererseits um Teams an einem Ort inklusive PO, EH oder nationalen Mitarbeitenden des ZFD-Teams oder wiederum um Gruppen von internationalen FK, die in einem Land oder einer Region oder im gleichen Zeitraum bei derselben TO arbeiten (c5: 88). Manche Teams bestehen aus lokalen und internationalen Kolleg*innen, andere sind rein international (a9: 87ff.). Zum Teil läuft die Begleitung während der Dienstzeit ganz wesentlich über die Teams bzw. Projekte vor Ort und viel weniger über die ZFD-Organisationen in Deutschland (c6: 12).

Es wird als sehr gewinnbringend angesehen, wenn mehreren FK an einem Thema oder zu einem Ansatz arbeiten und sich regelmäßig austauschen können (a9: 85). Schon in der Vorbereitungszeit kann der Kontakt zum Team beim Einfinden helfen und Orientierung für die Dienstzeit geben (a6: 6). Manchmal besuchen Teile des Teams einzelne Kurse oder Konferenzen gemeinsam, was ein besseres Kennenlernen und gute Zusammenarbeit ermöglicht (a6: 61). Zugleich kann gerade die Zusammenarbeit und der gemeinsame Alltag in internationalen Teams eine intensive und oft herausfordernde Erfahrung sein (d3: 3).

Teammeetings sind für die FK ein ganz wichtiger Teil der Personalbegleitung (c4: 9). Häufig sind ZFD-FK übers Land verstreut, weshalb regelmäßige Jours Fixes besonders wichtig sind, um gemeinsam arbeiten zu können (a4: 83). Zum Teil haben die Koordinator*innen auch eine Teamleitungsfunktion im Land inne, sorgen für die Organisation von Teamtreffen und den regelmäßigen Austausch unter den FK (c5: 86). Wenn FK mit Koordinator*innen gemeinsam im Büro sitzen, nehmen sie diese mehr als Kolleg*innen und weniger in ihrer Leitungsfunktion wahr (a8: 132).

Die FK schätzen sowohl den fachlichen und persönlichen Austausch, der durch die Teamstruktur schnell und unkompliziert möglich ist und oft *face-to-face* stattfinden kann (a9: 91). Das kann im Büro oder z. B. beim Essen geschehen (a7: 36). Manchmal entwickeln sich Teamkulturen, in denen ein lockeres Ankommen beim morgendlichen Kaffee den Einstieg in die Arbeit erleichtert, indem darüber gesprochen werden kann, was gerade obenauf liegt, die Teammitglieder auf der menschlichen Ebene in Kontakt kommen und dadurch auch als Gruppe mit unterschiedlichen Hintergründen besser zusammenarbeiten können (a6: 107). Ein informeller Rahmen ermöglicht einen persönlichen Kontakt, birgt aber die Gefahr, dass nur ein ausgewählter Kreis daran teilhaben kann und manche FK davon ausgeschlossen sind (a6: 91). An offiziellen Teammeetings und Austauschformaten können hingegen alle FK teilnehmen (a6: 111).

Das Team bietet für viele Fachkräfte einen wichtigen Reflexionsrahmen, sowohl auf der Alltags- wie auch auf einer Metaebene (a6: 93). Durch Gespräche über die Situation im Land oder über Konflikttransformation und Friedensverständnisse wird gemeinsames Lernen ermöglicht (a6: 91ff.). Die FK tauschen sich untereinander ebenfalls kritisch über Praktiken der internationalen Zusammenarbeit und die Rolle

des ZFD aus und diskutieren das friedenspolitische Handeln Deutschlands kontrovers (a9: 117). Die Tiefe der Reflexionen und die Perspektivenvielfalt werden als große Ressource geschätzt (a9: 97).

Kolleg*innen können zudem wesentliche Unterstützung bei Belastungen bieten (a7: 80). Einzelne Kolleg*innen, die viel persönlich-emotionalen Austauschbedarf haben, können im Team aufgefangen werden (a9: 107). Für manche FK sind die Kolleg*innen die einzige Stütze dabei, mit Frust über Strukturen umzugehen (a6: 135). Einige FK empfinden den Austausch als implizite kollegiale Beratung, die keinem strukturierten Format folgt, aber dennoch hilfreich ist (a7: 4). Durch den intensiven Kontakt kann sich ein sehr starkes Wir-Gefühl ausprägen und Wertschätzung und Unterstützung erfahren manche FK allein durch das Team (a6: 109/155). Zwar kann es auch Blockaden und Streit geben, aber ein Team zu haben, birgt große Potenziale (a9: 97).

5.2.14. Treffen, Tagungen & Vernetzung

Austausch und Zusammenarbeit sind für die Fachkräfte, ihre Arbeit und ihr psychosoziales Wohlergehen besonders wichtig. Unterschiedliche Arten und Formen von Vernetzung können dazu beitragen und werden daher als Element psychosozialer Personalbegleitung in den Blick genommen. Insgesamt hängen die Vernetzungsformate stark mit den Organisationsstrukturen, den Arbeitsansätzen, der Größe der Organisationen und den Konstellationen und Verständnissen der Partner*innenschaft ab. Zudem spielen die Situation in den Projektländern und Regionen sowie die ZFD-Länderstrategien eine wichtige Rolle dabei, welche Arten von Treffen und Tagungen stattfinden.

Zunächst kann zwischen formeller und informeller Vernetzung unterschieden werden. Das weite Feld der formellen Vernetzungsformate wird zunächst näher beleuchtet und systematisiert, bevor im Anschluss die informellen Vernetzungssettings betrachtet werden.

Bei manchen Organisationen gibt es ein Mal im Jahr ein einwöchiges **Treffen aller internationalen ZFD-FK**, das sowohl für den Austausch mit Kolleg*innen und die Reflexion der Arbeit als auch als Maßnahme zur Entlastung und Erholung

gedacht ist (a6: 16).⁷⁴ Es geht besonders um Austausch zu den psychosozialen Dimensionen der Arbeit und um Themen, die FK „*vor dem Hintergrund ihrer eigenen Persönlichkeit und dem Kontext, in dem sie arbeiten*“ betreffen (c1: 28). Das Treffen ist als Raum gedacht, in dem sich die FK einmal nicht primär über Konzeption, Planung, Ziele und Wirkungen unterhalten, sondern sie die Arbeit mit sich als Person in Bezug setzen und auf anderer Ebene reflektieren (c1: 28). Anfangs gab es die Treffen nur für die internationalen FK, doch auf deren Bestreben hin wurde auch ein Treffen für die lokalen ZFD-FK eingeführt (a6: 18; a7: 26). Die Woche wird extern moderiert und begleitet, umfasst verschiedene Reflexionsformate, einen Tag für Besprechung mit der Geschäftsstelle, gruppenbildende Maßnahmen und Angebote zur Einzelsupervision (a6: 22; a7: 6). Die FK berichten von guter Atmosphäre, viel Spaß, gutem Austausch und genießen besonders den Erholungsaspekt und die gemeinsamen Freizeitaktivitäten (a6: 24ff.).

Die **regionalen Treffen und Fachtagungen** finden oftmals in einem größeren Turnus alle zwei oder vier Jahre statt (a0: 31; a5: 24). Sie werden unterschiedlich ausgestaltet und der Teilnehmendenkreis kann verschieden sein: In manchen Fällen treffen sich nur die internationalen FK einer TO, in anderen Fällen lokale und internationale FK, teils nur einzelne Vertreter*innen der Projekte und teils mehrere Personen aus den PO. Die Regionaltagungen sind nicht unbedingt ZFD-spezifisch, sondern teilweise kommen hier alle ZFD-FK und EH einer TO in einer Region zusammen (a5: 74). Die Regionalkonferenzen sind oft nicht rein fachlich mit Berichten aus den Projekten, sondern beinhalten auch kollegiale Elemente und ermöglichen das Kennenlernen oder das Wiedertreffen nach gemeinsamen Vorbereitungs- oder Fortbildungskursen (a6: 14; a9: 31). Oftmals werden kollegiale Beratung, Gruppencoaching und Einzelsupervision integriert (a5: 80ff.). Der Austausch mit FK aus anderen Projekten kann anregend sein, Materialien werden geteilt und durch die Einbindung von Referent*innen aus den Geschäftsstellen wird die Anbindung an organisations- oder konsortiumsinterne Diskussionen ermöglicht (a1: 119ff.). Die FK

⁷⁴ Da das Format diese Doppelfunktion erfüllt wird es auch *Reflection & Recreation* genannt. Da es anders als andere R&R-Angebote nicht allein auf die psychische Gesundheit ausgerichtet ist, wird es an dieser Stelle im Kontext der Vernetzungsformate erläutert und nicht im Kapitel 5.2.21., in dem die anderen R&R-Angebote dargestellt werden.

können oft selbst Themen auf den Regionaltagungen einbringen und etwas gemeinsam diskutieren, was sie vorher ggf. nur in der Supervision besprochen haben (b7: 91). Die Beschäftigung mit übergeordneten Themen, wie z. B. den *Sustainable Development Goals* (a5: 22), kann Fortbildungscharakter haben. Manche Treffen haben einen thematischen Schwerpunkt, andere sind mehr Planungstreffen, in denen die einzelnen Projekte zu einem Gesamtprogramm verwoben werden (a7: 70ff.). FK können auf den Tagungen gemeinsam Vorschläge für den ZFD entwickeln und auf diese Weise ihre Rückmeldungen bündeln (a5: 12). Diese Gelegenheiten werden geschätzt, wenngleich unklar bleibt, was anschließend mit solchen Empfehlungen geschieht (a9: 133). Die in der Region wechselnden Tagungsorte ermöglichen zudem, dass die FK gegenseitig ihre Projektkontexte kennenlernen oder die Reise mit Urlaub kombinieren können (a1: 119ff.).

Treffen aller FK eines Landes⁷⁵ sind eine gängige Variante der formalen Vernetzung und wichtiger Bestandteil der Personalbegleitung. Teilweise werden diese Zusammenkünfte Fachgruppensitzungen genannt. Sie sollten regelmäßig stattfinden, um auch die FK gut einzubinden, die im Projektalltag weit entfernt sind und sich sonst nicht sehen (c5: 92ff.). Sie werden von den Landeskoordinator*innen organisiert und genutzt, um mit den FK in Kontakt zu bleiben. Manche Organisationen haben als Mindeststandard festgelegt, dass mindestens einmal im Jahr ein solches Treffen stattfindet (d5: 13), häufig gibt es drei bis vier Sitzungen pro Jahr (a1: 52), teilweise fehlt aber die Regelmäßigkeit und Kontinuität (a10: 46 f.). Manche der Treffen finden mit, manche ohne die lokalen Counterparts statt und beide Zusammensetzungen werden als sehr hilfreich empfunden (a1: 52; a3: 5ff.). Die FK schätzen es sehr, dass sie bei diesen Gelegenheiten ihre Kolleg*innen physisch treffen und auch informell etwas unternehmen können (a1: 50ff.). Die Treffen ermöglichen Austausch über Vertragsfragen, die Situation im Land oder Dynamiken mit den PO (c5: 90) und explizite kollegiale Beratung wird sowohl unter den internationalen FK (a0: 37) als auch bei den Sitzungen mit den PO gerne genutzt (c3: 98).

Des Weiteren finden auch **trägerübergreifende Treffen** statt. Einerseits gibt es Konferenzen oder Treffen in Deutschland, die vom Konsortium oder anderen Stellen

⁷⁵ Bzw. Treffen aller FK einer Region, falls das Projekt so angelegt ist oder die Anzahl der FK in einem Land zu klein ist. Wenn das der Fall ist, handelt es sich bei den zuvor beschriebenen Treffen um Zusammenkünfte aller FK eines Kontinents.

organisiert werden und eine gute organisationsübergreifende Vernetzungsgelegenheit für FK und Mitarbeitende aus den Organisationen darstellen (c6: 130). Andererseits finden auch trägerübergreifende Tagungen in Projektregionen statt (a5: 96ff.). Diese Treffen können Fachaustausch, Fortbildung oder kollegiale Beratung beinhalten, was davon abhängig ist, wie stark die Schnittmengen sind (c4: 30ff.). Im Verlauf der ZFD-Evaluation und des Reformprozesses haben die Organisationen begonnen, stärker zusammenzuarbeiten (c4: 34) und zur Erarbeitung der trägerübergreifenden Länderstrategien finden trägerübergreifende Strategie-Workshops statt (a1: 58). Auch aktuelle Konfliktanalysen werden gemeinsam erarbeitet oder die FK tauschen sich über politische Entwicklungen im Land aus (c5: 94). Solche organisationsübergreifenden Treffen mit allen ZFD-FK im Land können für mehr Synergien sorgen und es kann sehr motivierend sein, sich mit anderen FK auszutauschen und nach Verbindungen zu suchen (a1: 54/83). Mehr Austausch ermöglicht mehr Kooperation und kann zu größerer Arbeitszufriedenheit beitragen (c4: 34). Allerdings hängt es vom persönlichen Kontakt ab, ob die Vernetzung gelingt und inwiefern die Treffen psychosozial wirken, denn in erster Linie stehen die Ziele der Projekte im Fokus (c3: 162ff.). Außerdem sind manche Treffen mit viel Aufwand verbunden, und wenn es im Arbeitsalltag keine Begegnungen oder Schnittmengen gibt, ist teilweise fraglich, wie nützlich die Treffen sind (c5: 94ff.).

Bei vielen TO gibt es auch Treffen, auf denen sich FK und Mitarbeitende der verschiedenen PO gemeinsam begegnen. Meistens finden solche Treffen nur alle paar Jahre statt, weil es mit größerem Aufwand verbunden ist (c3: 100). Teilweise folgen sie dabei einem klaren Rhythmus, teilweise finden sie unregelmäßig statt, da viel von der Finanzierung abhängt (a4: 19). Es handelt sich zum Teil um regionale Gesamtkonferenzen, manchmal auch um **Partner*innenfachtagungen** mit PO und FK aus allen Regionen gemeinsam. Bei diesen Treffen kommen entweder alle internationale und lokale FK zusammen (c3: 174), oder es werden Vertreter*innen aus allen Projekten und PO entsandt (a4: 12ff.). Häufig finden die Tagungen mit einem thematischen Fokus statt, besonders geschätzt wird zudem, dass es ein längerer Zeitraum zum gemeinsamen Austausch ist und sich FK und Mitarbeitende von PO und TO untereinander vernetzen können (c5: 126). FK erfahren, wie andere in ihren Teams kooperieren (c3: 174) und können gemeinsam Strategien entwickeln (a4:

12ff.). Gerade der Süd-Süd-Austausch wird besonders geschätzt, da die PO viel voneinander lernen und auf diesem Weg wirksame Verbindungen entstehen (c3: 104). Zudem sorgt die bessere Vernetzung von TO und PO auch für *„den fruchtbaren Boden, auf dem dann die Entsendung einer Fachkraft auch einen größeren Mehrwert erzielt“* (c5: 136). Für die Mitarbeitenden aus den PO können solche Konferenzreisen darüber hinaus auch zur Entlastung beitragen, da sich dadurch die Gelegenheit ergibt, das eigene Land zeitweise zu verlassen (d16: 4).

Darüber hinaus gibt es auch **Treffen, die nur für die Koordinator*innen bzw. Programmverantwortlichen** gedacht sind. Bei mehreren Organisationen finden die KOR-Wochen einmal jährlich statt und dauern ca. eine Woche (a5: 100; c5: 114; d13: 3), bei anderen gibt es diese Treffen nicht regelmäßig (a4: 87ff.). Gedacht sind diese Veranstaltungen einerseits für Austausch mit den anderen KOR, für das gemeinsame Reflektieren und Lernen und die gemeinsame Planung und Weiterarbeit (c5: 114ff.). Andererseits geht es auch darum, Input aus der Geschäftsstelle oder von externen Referent*innen zu bekommen, zu Entwicklungen Feedback zu geben, neue Regelungen zu vereinbaren, Wunschthemen der KOR zu bearbeiten und auch einfach gemeinsam Zeit zu verbringen (c5: 114ff.). Häufig werden die Wochen so organisiert, dass im Anschluss direkt eine themenbezogene Fortbildung stattfindet (d13: 3). Darüber hinaus treffen sich teilweise auch die KOR der verschiedenen ZFD-TO, die in einem Land tätig sind. Das ist jedoch stark von den jeweiligen Menschen, ihren Sympathien und ihrer Kooperationsbereitschaft abhängig und ist weniger formalisiert (a4: 93).

Bei all diesen Treffen spielt die **informelle Vernetzung** eine große Rolle. Die Fachkräfte berichten, dass der Austausch mit anderen FK von besonderer Bedeutung für sie ist (a1: 125). Die anderen FK persönlich zu treffen und sich auf fachlicher und methodischer Ebene auszutauschen, hat immer auch eine psychosoziale Komponente (a4: 93). Stammtische sind das Standard-Beispiel für informellen Austausch, der z. B. für Fach- und Führungskräfte verschiedener Organisationen eine gute Unterstützung ist (a2: 158ff.). Praktisch kann das bedeuten, dass FK sich *„alle vier Wochen irgendwie in einer Kneipe an einen Tisch setzen und sich gegenseitig unterstützen. Das ist auch mehr so informell“* (a2: 158). Ein weiteres Beispiel ist die Etablierung einer Übungsgruppe zu einem Ansatz der Konfliktbearbeitung, was neben der Verinnerlichung der Methode sowie der selbstorganisierten Anleitung und Moderation

auch die Auseinandersetzung mit privaten Themen und dem eigenen Konfliktverhalten möglich macht (a10: 45). Diese informellen Vernetzungsgelegenheiten sind nicht direkt im Arbeitskontext verankert, sondern von den Personen selbst initiiert und verantwortet. Gleichzeitig ist die Arbeit in diesen Formaten oft Thema und die informellen Vernetzungssettings haben einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden der FK, für die sie eine wichtige Ressource darstellen.

Empfehlungen zu Treffen, Tagungen & Vernetzung

Die FK haben viele Wünsche und Anregungen, die die Vernetzung betreffen. Sie finden es sehr wichtig, dass lokale FK genauso mitgedacht werden und für sie genügend Angebote gemacht werden (a6: 143). Einerseits wünschen sie sich mehr Treffen, an denen internationale und lokale FK gemeinsam teilnehmen (a6: 18), andererseits können auch Treffen speziell und nur für die lokalen FK ein wichtiger Austauschraum sein (a6: 127). Auch eine Mischung aus getrennten und gemeinsamen Erfahrungsräumen wird empfohlen, sodass es unterschiedliche Möglichkeiten der Vernetzung und des voneinander Lernens gibt (a10: 47). Der Austausch untereinander, das Teilen von *Lessons Learned* und die Zusammenarbeit über Projekte hinweg wird als ausbaufähig erlebt und wärmstens angeregt (a10: 47). Auch trägerübergreifend sollte es mehr Treffen geben, die gut strukturiert werden sollten, um herauszufinden, wo Synergien liegen könnten und wie zusammengearbeitet werden kann (a1: 54). Es kommt insgesamt nicht nur auf die Quantität an, sondern darauf, Treffen möglichst effektiv zu gestalten, z. B. indem sie einen gemeinsamen Fortbildungsanteil enthalten und die Arbeitsergebnisse der Tagungen gut rückgekoppelt werden, sodass die FK merken, dass ankommt, was sie beitragen (a9: 133). Außerdem wird betont, dass genauer geklärt werden solle, für welche Anliegen das jeweilige Treffen der richtige Ort ist und wofür nicht: „für manche Sachen ist es gut und andere Sachen müssen eben anders angegangen werden“ (a7: 24). Ein Begleitangebot kann viel besser angenommen werden, wenn klar ist, für welchen Personenkreis es jeweils gedacht ist und wo die anderen offenen Anliegen der FK ihren Raum bekommen können (a7: 24ff.). Darüber hinaus dürften Tagungen nicht als Alibi fungieren, um den Umgang mit psychischen Belastungen zu individualisieren (a7: 22). Die FK wünschen sich hingegen, dass die belastenden, strukturellen Themen von der Organisation angegangen werden (a7: 22).

Aus Organisationssicht werden noch einige andere Punkte gesehen. Der horizontale Erfahrungsaustausch zwischen FK, die zu ähnlichen Themen arbeiten, sollte stärker ausgebaut werden (c1: 74), sodass thematische Fachgespräche, wie sie das ZFD-Konsortium organisiert, zum Standard werden können. Darüber hinaus sollten viel mehr Austauschräume für alle Beteiligten im ZFD geschaffen werden und insbesondere sollte es viel mehr Süd-Süd-Austausch zwischen den PO geben, da dies besonders ermutigend und fruchtbar sein kann (c3: 172). Das gegenseitige voneinander Lernen sollte als leitendes Prinzip in der Personalbegleitung gestärkt und auf allen Ebenen ausgebaut werden (c3: 174).

Auch in Bezug auf die KOR-Treffen gibt es Anregungen: So sollte versucht werden, ein KOR-Netzwerk aufzubauen und dieses produktiv zu gestalten, indem mit Hilfe einer externer Moderation Schnittmengen erkundet und ein strukturierter Austausch etabliert wird (a4: 87ff.). Netzwerke funktionieren erst, wenn klar ist, wofür sich die Beteiligten brauchen und was sie einander geben können (a4: 91) und sie bedürfen professioneller Bemühungen, um eine Arbeitsebene zu kreieren, „*die dann auch was abwirft*“ (a4: 87).

5.2.15. Fortbildung

Während des Dienstes haben FK in der Regel die Möglichkeit sich fortzubilden. Dies hat im Vergleich zu Vorbereitungskursen den Vorteil, dass sie Projekt und PO bereits kennengelernt haben und auf Basis einer gemeinsam erstellten, aktuellen Bedarfsanalyse ihr Kompetenzprofil passgenauer an den Bedarfen des Projekts ausrichten können. Solche Fortbildungskurse oder Trainings *on-the-job* werden daher als sehr hilfreich für den Transfer und häufig als effektiver als die Vorbereitung im Vorfeld eingeschätzt (c3: 48/56). In der Regel steht den FK bzw. den Projekten ein Fortbildungsbudget zur Verfügung und sie können Kurse in dem Rahmen beantragen (d6: 3ff.). Ausschlaggebend ist immer die Projektrelevanz der jeweiligen Fortbildungen (c5: 76). Sprachkurse können meist zusätzlich zum regulären Fortbildungsbudget beantragt werden, wobei die Eigeninitiative der FK sehr wichtig ist (c3: 74). Die Möglichkeiten, Budgets, Abläufe und Formalia zur Beantragung unterscheiden sich je nach Organisation und Zeitpunkt des Dienstesinsatzes.

Fortbildungskurse können einerseits in den Bildungseinrichtungen der Organisationen in Deutschland stattfinden oder bei externen Anbietern (in Deutschland,

im Projektland oder andernorts) gebucht werden, andererseits auch vor Ort organisiert werden. Die Kurse können dann auch für ein Team, ein Projekt oder alle FK und PO einer Region vor Ort spezifisch angepasst und dann durchgeführt werden, wenn bestimmte Themen relevant für alle werden oder sich eine Gelegenheit ergibt (a2: 208). Wenn mehrere FK mit dem gleichen Konfliktbearbeitungsansatz arbeiten, können sie sich gemeinsam dazu fortbilden und Synergien nutzen (a0: 20). Durch die Länderprogramme verstärkt sich der Trend zu gemeinsamen Fortbildungen aller nationalen und internationalen FK eines Landes (c3: 176) und die Trainings werden teils auch trägerübergreifend organisiert (a1: 62). Wenn Fortbildungen vor Ort realisiert werden, bietet das die Chance sie gemeinsam mit den Kolleg*innen der PO wahrzunehmen (a2: 208). Gerade wenn im Team gelernt wird, ist die Chance hoch, dass das Gelernte in der Praxis umgesetzt werden kann (c3: 176). Darüber hinaus können die Fortbildungen in allen unterschiedlichen Formaten enorm zur Vernetzung beitragen (c5: 114).

Fortbildungen sind häufig mit anderen Elementen der Personalbegleitung verbunden, knüpfen z. B. an Vorbereitungskurse an oder gehen mit Projektberatung und Besuchen vor Ort Hand in Hand (c5: 130). Sie können auch mit Coaching oder Krisenintervention einhergehen, auch unabhängig vom offiziellen Auftrag (b7: 117). Einerseits geht es bei den Fortbildungen um die Qualitätsentwicklung des Projekts, andererseits auch um die FK als Person, die einen Dienst auf Zeit macht und sich auch nach dem ZFD beruflich reintegrieren will. FK berichten, dass sie sich über die Frage, welche Fortbildungen sinnvoll sein könnten, mit KOR, Referent*innen oder Supervisor*innen austauschen (a10: 25). Personalgespräche dienen zudem der Identifikation von Fortbildungsbedarfen (d5: 11).

ZFD-spezifischer Kurs

Eine Besonderheit stellt hier der ZFD-spezifischer Kurs einer Organisation dar, der so angelegt, dass die FK für zwei Wochen in Deutschland zusammenkommen, nachdem sie ca. sechs bis neun Monate im Projekt gearbeitet haben (d13: 2). Dieser Kurs wurde häufig in den Gesprächen erwähnt und hat eine große Relevanz für die FK, weil sie auf Basis ihrer direkten Arbeitserfahrungen Themen anders als in den ‚Trockenübungen‘ der Vorbereitung diskutieren können und der Kurs ihnen eine gute Gelegenheit gibt, über ihre Arbeit und ihre Rolle zu reflektieren (a1: 8; a9: 15ff.). Der Kurs ist konkret auf den ZFD zugeschnitten und verbindet Situationsanalysen

der einzelnen Projekte mit einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit ziviler Konfliktbearbeitung und mit einer persönlicher Reflexion über Motivationen, Ressourcen und Stressmanagement (d2: 19ff.). Er wird von zwei Prozessbegleiter*innen angeleitet und integriert neben Workshops auch Gruppencoachings und Einzelberatung, um die Fähigkeiten und Ressourcen der einzelnen FK und ihre Haltung zu stärken (d13: 2). Darüber hinaus ermöglicht der Kurs eine intensive Vernetzung und Kontinuität in den Kontakten, wenn die FK sich bereits in der Vorbereitung kennengelernt haben (c4: 36).

Empfehlungen zur Fortbildung

Die FK haben einige Anregungen zum Element der Fortbildung. Eine FK berichtet vom Fehlen jeglicher Fortbildung: *„Geschweige denn jetzt irgendwelche Sachen in Richtung Weiterbildung oder so. Alles nicht. Da war nichts“* (a4: 10). Daher sollte der Fortbildungsanspruch festgeschrieben und dann auch real umgesetzt werden, damit alle FK Fortbildungen nutzen können (a4: 87). Außerdem besteht der Wunsch nach mehr Fortbildungen während der Dienstzeit durch eine Verteilung der Vorbereitungskurse, da die Angebote viel gezielter von den FK genutzt werden können, nachdem ihnen klar ist, was vor Ort gebraucht wird (a3: 23). Zudem empfehlen die FK, mehr Fortbildungen für die Teams gemeinsam vor Ort anbieten (a7: 112ff.). Darüber hinaus wird vorgeschlagen, vor Ort mehr Kurse gemeinsam mit mehreren PO und TO durchzuführen, statt einzelne FK für die Fortbildung nach Deutschland zu holen (a2: 208). Auch mehr träger- und länderübergreifende Trainings zum jeweiligen ZKB-Ansatz werden empfohlen (a0: 20). Auf diese Weise können für die einheimischen Kolleg*innen mehr Fortbildungsoptionen geschaffen werden und die Kurse als Vernetzungsgelegenheit für PO und TO genutzt werden. Allerdings sollte die Fortbildungspraxis stärker verankert und der Aufwand für die Beantragung deutlich reduziert werden (a8: 112ff.).

Auch aus Organisationssicht wird angemerkt, dass Fortbildungen nachhaltiger wirken, wenn die Kurse direkt mit Lerntandems zwischen FK und PO und mit konkreten Anwendungsfällen vor Ort verknüpft werden (c3: 176).

5.2.16. Fachberatung & Projektberatung

Ein weiteres Element der Personalbegleitung ist die Fachberatung bzw. Projektberatung. Dabei stellen Berater*innen explizit ihr Fach- bzw. Methodenwissen zur

Verfügung, bringen eigene Vorschläge ein, unterstützen damit den Lernprozess der FK und tragen gezielt dazu bei, ihre Kompetenzen aufzubauen und zu erweitern (d9: 1; d10: 1). Sie wird entweder von externen Berater*innen – die meist auch als Trainer*innen oder Coaches arbeiten – durchgeführt oder von organisationsinternen Mitarbeiter*innen, die über den ZFD genau dafür als sogenannte ‚Berater*innen auf Zeit‘ eingestellt werden. Die Beratung kann im persönlichen Kontakt oder online gestützt geschehen (b2: 224). Im Sinne einer Lernbegleitung kann fachliche Beratung als Einzelberatung die Kurse in der Vorbereitungszeit ergänzen oder im Nachgang zu Kursen für punktuelle Vertiefung und Anwendung sorgen, wenn die FK schon im Einsatz ist und das Gelernte umsetzen will (b2: 219; b9: 4/34). Sie dient häufig dazu, an speziellen Fragen der FK zu arbeiten, Feedback zu bekommen oder die Umsetzung von Kursthemen im Projekt zu besprechen (b9: 38ff.).

Projektberatung ist eine Form der Fachberatung, bei der meist nicht eine einzelne FK, sondern ein ganzes Projektteam inkl. PO oder sogar länderübergreifend mehrere Projekte einer TO beraten werden (c5: 134). Durch Bedarfsabfragen wird geklärt, was die FK, PO und Projekte brauchen und die fachliche und psychosoziale Begleitung können dabei zusammengedacht werden (c5: 136). So kommen interne Workshops zu PME oder Finanzen zustande und zugleich wird für gute Vernetzung zwischen den PO, den Projekten, den FK und der TO gesorgt (c5: 130/136). Bei Projektbesuchen kann ein Team aus der Geschäftsstelle auch durch externe Gutachter*innen und Fachberater*innen ergänzt werden, die im Rahmen von Kurzeinsätzen Projekte evaluieren oder die Strategieentwicklung unterstützen (d13: 3). Berater*innen werden einbezogen um Bestandsaufnahmen zu machen, den PME-Ansatz zu prüfen oder *Capacity Building* Maßnahmen durchzuführen (b2: 8). Oft geht es darum, die nächste Projektphase zu planen oder das letzte Projekt zu reflektieren, um den Projektantrag zu schreiben. Die fachliche Beratung unterstützt dabei und kann auch zur Rollenflexion genutzt werden oder um Feedback zur eigenen Arbeit zu bekommen (b7: 111ff.).

Das zeigt, dass die persönliche Begleitung und das fachliche Know-How sehr eng verbunden und schwer zu trennen sind – und sie gleichzeitig nur produktiv integriert werden können, wenn Berater*innen in beiden Bereichen Kompetenzen haben (b2: 209). Das Einholen von Erfahrungswissen und Fachexpertise kann Stress und Druck nehmen und manchmal wird es für eine FK erst dadurch möglich, sich im

Anschluss auf Selbstfürsorgestrategien und Entspannungstechniken einzulassen (b2: 197ff.).

Empfehlungen zur Fachberatung & Projektberatung

Ein*e Supervisor*in empfiehlt, dass Fachberatung, Training und Coaching stärker zusammengedacht und Kombinationen der Formate angeboten werden sollten (b2: 207ff.). Im Gegensatz zu einmaligen, abgeschlossenen Kursen könnte eine kontinuierliche Lernbegleitung effektiver zur Umsetzung des Gelernten in der Praxis beitragen, weswegen eine *Follow-Up*-Beratung nach Trainings standardmäßig angeboten werden sollte (b2: 217). Wenn die Coachingpools entsprechend aufgestellt würden, könnte Fachberatung ebenfalls ins Coaching integriert werden, sodass das langfristige Arbeitsbündnis auch für die Lernbegleitung genutzt werden könnte (b2: 197ff.).

5.2.17. Supervision/Coaching

Supervision bzw. Coaching ist in allen Interviews ein zentrales Thema, nimmt bei allen Befragten einen großen Gesprächsanteil ein und kann damit als das wichtigste Element der psychosozialen Personalbegleitung im ZFD bezeichnet werden. Die Begriffe Coaching und Supervision werden im ZFD uneinheitlich genutzt und zugleich synonym verwandt: Die meisten Akteur*innen beziehen sich auf das gleiche Begleitelement und manche nennen es Coaching, andere Supervision. Selten werden die Begriffe klar definiert und nicht alle der TO haben Konzeptpapiere oder Informationsblätter, in denen sie das Format umfänglich darstellen und beschreiben. Teilweise werden auch strategische Gründe und Finanzargumente hier der Begriffswahl vermutet (a0: 48). Da an dieser Stelle die Darstellung des Begleitelements im ZFD im Fokus steht, werden im Folgenden beide Begriffe so verwandt, wie sie im Feld zu Sprache kommen.

Im Folgenden gilt es die Supervision / das Coaching und die Umsetzung für FK im ZFD genauer zu betrachten.⁷⁶ Zunächst gehe ich auf die Coaching-Konzepte und Dokumente der TO ein und fasse zusammen, was von Organisationsseite als Ziel, Sinn und Zweck dieses Instruments formuliert wird. Danach stelle ich vor, wie die

⁷⁶ Auf Supervision/Coaching für mitausreisende Partner*innen gehe ich in 5.2.22. einzeln ein.

FK das Begleitelement einschätzen und wofür sie es hilfreich erachten. In allen weiteren Ausführungen stelle ich die Aussagen der drei befragten Gruppen gemeinsam dar und strukturiere thematisch. Ich erläutere, welche Themen und Anliegen damit aufgefangen werden, wie die praktische Umsetzung und die Rahmenbedingungen aussehen, wie der Prozess von Auswahl und Matching gestaltet und welche Aussagen zum Profil der Supervisor*innen vorliegen. Zum Abschluss thematisiere ich verschiedene Verständnisse von Coaching/Supervision, bevor ich die Empfehlungen und Veränderungswünsche zu diesem Begleitelement zusammenfasse.

Zwei Organisationen haben eigene **Coaching-Konzepte**, in denen sie auf drei bzw. 18 Seiten darlegen, was sie unter Coaching verstehen, was die Hintergründe des Angebots sind, welche Ziele sie damit verfolgen und wie sie es konkret umsetzen (d4; d10). Die Papiere dienen als konzeptionelle Basis für den Coachingpool, als Arbeitsgrundlage für die Mitarbeitenden und die administrativen Abläufe in den TO und teilweise auch als Orientierung der FK und der Coaches. Darüber hinaus haben manche TO Flyer, Handreichungen oder Informationsblätter, die den FK vermitteln, was es mit diesem Angebot auf sich hat, wofür es sinnvoll ist und wie es genutzt wird (d6, d9; d11; d12; d14; d17). Darüber hinaus geben zwei interne Evaluationen zur Personalbegleitung durch Supervision/Coaching Aufschluss über Umsetzung und Veränderungsbedarfe (d7; d8).

In den Dokumenten gibt es viele Aussagen dazu, wie der Sinn und Zweck von Supervision/Coaching gesehen wird und wofür es gedacht ist und eingeführt wird. In Kapitel 5.1.9. ist bereits vorgestellt worden, weshalb die TO insgesamt psychosoziale Personalbegleitung anbieten und wichtig finden. Im Folgenden werden die Ziele, welche die Organisationen speziell mit dem Begleitelement Supervision/Coaching verfolgen, zusammenfassend dargestellt.

Als **Ziele der Supervision/des Coaching** wird in den Dokumenten der Organisationen benannt, dass dieses Begleitelement einerseits das Wohlbefinden fördern und die Arbeitszufriedenheit erhöhen soll (d8: 8) und der Entlastung sowie dem „*Erhalt der psychischen Gesundheit*“ dient (d12: 4). Andererseits wird angegeben, dass Supervision/Coaching dafür da ist, „*um das eigene Handeln und Lernen wirksamer zu machen*“ (d10: 1), die „*Leistungsfähigkeit der Fachkräfte*“ zu erhöhen (d13: 2) und zur Entwicklung und Wahrung der professionellen Haltung beizutragen (d4: 12), da es als „*elementarer Bestandteil professionellen Handelns in der Friedensarbeit*“ angesehen

wird (d4: 4). Dafür sollen die Ressourcen der FK gestärkt und ihre Selbststeuerungsfähigkeit unterstützt werden (d12: 6; d13: 2). Um diese Ziele zu ermöglichen, bietet dieses Begleitelement Raum für die Reflexion diverser Themen aus dem Lebens- und Arbeitsalltag, wobei insbesondere die Reflexion von herausfordernden oder belastenden Situationen und Konflikten häufig erwähnt wird (d8: 9; d9: 1; d14: 5). Auch Selbstreflexion und Rollenklärung sind dabei wichtige Aspekte (d8: 12), um dabei zu unterstützen, Blockaden zu erkennen, eingefahrene Muster zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen (d10: 1). Die Anliegen und Fragestellungen der FK können zunächst sortiert und reflektiert werden, um darauf aufbauend Handlungsmöglichkeiten und Bewältigungsstrategien zu erarbeiten und Umgangsweisen mit den Herausforderungen zu entwickeln (d4: 12, d10: 3; d14: 4ff.).

Die FK berichten von ihren Erfahrungen mit der Supervision und ihren **Einschätzungen**, die sie dazu gewonnen haben. Viele sehen es als „*sehr wirksames und gutes Instrument*“ (a4: 47) an, das „*insgesamt eine gesunde Sache*“ (a9: 49) und für den eigenen Lernprozess und die Entscheidungsfindung sehr nützlich ist (a0: 24). Sie resümieren, dass die Supervision „*auf jeden Fall SEHR hilfreich*“ (a5: 88) und oft die größte Unterstützung während ihres Einsatzes war (a3: 4) – allerdings war sie teilweise auch das einzige Begleitelement, das während des Dienstes angeboten wurde (a2: 10). Es wird als großer Vorteil gesehen, dass die*der Supervisor*in extern ist, größere Fragen mit Abstand thematisiert werden können und dass methodisch strukturiert herangegangen wird (a10: 31ff.). Die Supervision kann wie ein „*Spiegel*“ von außen wirken, und die Reflexion unterstützen (a5: 18). Zudem empfinden die FK es als entlastend, Themen „*einfach mal loswerden und mal abladen*“ (a8: 42) und sich aus dem Arbeitsalltag etwas herausnehmen zu können (a9: 49).

Dabei wird das Coaching für diverse **Themen und Anliegen** in Anspruch genommen. So gut wie alle Themen, die bereits im Kapitel 5.1. geschildert wurden, können in der Supervision ihren Raum bekommen. Die jeweiligen Anliegen der FK stehen im Mittelpunkt und was sie zum Thema machen, bekommt den Raum (b1: 50). Häufig werden Rollenfragen und Konflikte besprochen (a8: 38; c4: 98). Ein*e Coach fasst den Nutzen von Coaching folgendermaßen zusammen:

„*Da sehe ich die große Chance von Coaching tatsächlich. Dass man das nutzen kann und die Fachkräfte das oft nutzen, um sich einfach präventiv Klarheit zu verschaffen,*

Strategien zu entwickeln und so weiter. Und es dadurch dann hoffentlich nicht knallt, wie es das sonst vielleicht würde (lacht)“ (b9: 82).

Arbeitsbezogene Themen sind der Hauptfokus, jedoch gehen berufliche und private Themen oft miteinander einher, da sie sich wechselseitig stark beeinflussen können (a8: 44; b1: 50). Gerade KOR brauchen Coaching auch für private Themen, da sie nicht mit Kolleg*innen darüber sprechen können (a2: 138). Bei manchen Anliegen dient es zur Vorklärung, um dann mit GS oder anderen Akteur*innen ins Gespräch zu kommen (a2: 150). Besonders für den Umgang mit Rollendiffusion sowie Machtverhältnissen und Ungleichheit ist die Supervision bestens geeignet und für Fragen rund um die Rückkehr wird das Coaching ebenfalls als besonders nützlich empfunden (a0: 26 ff.; a3: 14). Erst im Kontrast merken manche FK, wie sehr ihnen diese Form der Begleitung nach Dienstende fehlt und wie schade sie es finden, keinen Anspruch mehr darauf zu haben (a1: 14).

Zunächst kann festgestellt werden, dass alle Organisationen den ZFD-FK das Angebot von Supervision/Coaching zur Verfügung stellen (d18: 9). Gleichzeitig ist die konkrete Ausgestaltung unterschiedlich, was sich in der Einbettung des Begleitelements, den Zielformulierungen oder auch im Stundenumfang zeigen kann. Aus diesem Grund werden als Nächstes die **praktische Umsetzung** sowie die Rahmenbedingungen von Supervision/Coaching im Dienst auf Zeit erläutert.

Viele TO empfehlen den Start des Einzelcoachings in der Vorbereitungszeit, es beginnt aber spätestens mit der Ausreise (d14: 25). Der vorgesehene Stundenumfang reicht von 10 Stunden pro Vertragsjahr (d11: 1), über 12 Sitzungen (d4: 12) oder 15 Stunden im Jahr (d17: 23) bis hin zu 2 Stunden pro Monat (d14: 11ff.). Eine Organisation sticht mit dem hohen Stundenkontingent deutlich heraus (b6: 107). Bei einer anderen TO steht ein festes Budget von 1.000 € pro Jahr zur Verfügung, das die Coaches und FK selbst einteilen können (d12: 20f.). Mit diesem Budget lassen sich in der Regel ca. 10 Sitzungen pro Jahr realisieren (b3: 32). Die meisten Organisationen ermöglichen bei Bedarf eine Erweiterung der Stunden (d14: 11ff.). Flexibilität ist allerdings nicht immer gegeben und die TO gehen unterschiedlich mit Anfragen um, mit denen das Kontingent überschritten wird (b8: 32).

Einerseits ist relevant, in welchem Umfang Supervision angeboten und andererseits, wie es von den FK in Anspruch genommen wird. Letzteres ist ebenfalls in der Praxis sehr unterschiedlich: Manche FK schöpfen ihr Stundenkontingent aus, andere

nutzen es wenig oder nie (b6: 91). Insgesamt wird jedoch ein reges Interesse der FK am Coaching-Angebot verzeichnet. Ein*e befragte*r Organisationsvertreter*in schätzt, dass ca. 70% der FK die Supervision in Anspruch nehmen (c4: 60), eine andere befragte Person berichtet, bisher von keiner FK gehört zu haben, die es nicht nutzt (c5: 40). Die Nichtinanspruchnahme kann unterschiedliche Gründe haben und z. B. auch daran liegen, dass sich die FK durch die KOR gut begleitet fühlt und auf diese Weise viele Bedarfe abgedeckt sind (c2: 70ff.). Allerdings haben KOR und Coaches unterschiedliche Rollen inne und bei manchen Themen braucht es explizit jemanden von außen (c2: 70ff.). Wichtig ist, zu klären, wo die jeweiligen Anliegen am besten ‚hingehören‘ und sie dort zu thematisieren: Organisationsinternes Lernen kann nur ermöglicht werden, wenn das Wissen in der Organisation geteilt wird, sodass manches besser mit dem*der KOR besprochen werden kann als mit einer*m externen Coach (c4: 6).

Die Coaching-Verträge werden entweder zwischen Coach und Coachee oder als Rahmenvertrag mit der Organisation geschlossen und die genauen Vertragsmodalitäten sind jeweils unterschiedlich (b3: 32). Darüber hinaus ist das Coaching, das Teil des Dienstvertrags der FK ist und durch die TO übernommen wird, nicht die einzige Variante: Manche FK suchen sich selbst eine*n Coach und zahlen es privat, weil sie z. B. den Austausch mit einer bestimmten Person wollen, die nicht im Pool akkreditiert ist, aber die für ihre Anliegen passend erscheint (b2: 10/197).

In der Regel findet die Supervision während der Dienstzeit auf Distanz statt und wird über Kommunikationstechnologien wie Telefon, Videotelefonie⁷⁷, Chat und Email umgesetzt (d12: 18). Das Coaching kann entweder regelmäßig, z. B. einmal im Monat stattfinden oder verdichtet, wenn die FK ein Anliegen hat und Bedarf anmeldet (b3: 32). Seltener ist auch Supervision vor Ort mit einer*m lokalen Coach möglich (d13: 2). Da es nicht immer leicht ist, eine passende Person zu finden, empfehlen die TO, dass die FK zunächst jemanden in Deutschland suchen und dann ggf. wechseln, falls sie jemanden vor Ort finden sollten (c3: 92). In manchen Regionen ist allerdings die Telefonsituation und Internetanbindung so schlecht, dass sie darauf angewiesen sind, die Supervision vor Ort zu machen (a3: 8). Das Ferncoaching wird in der Praxis

⁷⁷ In den Interviews und Dokumenten wurde sehr häufig Skype genannt, aber es sind auch datensichere Alternativen im Einsatz (b1: 42).

häufig durch Präsenzcoaching in Deutschland ergänzt, wenn die FK für Urlaub, Dienstreise oder Fortbildung anreisen und das mit einem Treffen mit der*m Coach kombinieren (d11: 4; a4: 30; b3: 44). Manchmal sind die Supervisor*innen auch bei Treffen mehrerer FK dabei und können so die Möglichkeit zur Einzel- oder auch Gruppensupervision im Rahmen einer Tagung anbieten (a6: 30). Manche FK nehmen das Angebot lediglich bei diesen Gelegenheiten in Anspruch (a6: 57). In seltenen Fällen ergibt sich auch ein Treffen im Dienstland der FK, wenn die*der Coach das zufällig mit einem Beratungseinsatz vor Ort kombinieren kann (b7: 53). So etabliert sich in der Praxis ein Modell gemischter Kommunikationskanäle und realer Treffen (b7: 53). Im Sinne von ‚*Blended Counselling*‘ können sich die FK jeweils passende und umsetzbare Kommunikationswege aussuchen (b1: 20).

Je nach Vereinbarung nimmt entweder der*die Coach oder die FK regelmäßigen Kontakt auf (d17: 32). Aber auch, wenn es die FK sind, die sich melden sollen, fragen Coaches manchmal eigeninitiativ nach, wie es den FK geht (a9: 61) – besonders dann, wenn sie länger nichts von ihnen hören. Oft wird der nächste Termin am Ende eines Gesprächs direkt vereinbart, sodass ein Datum feststeht, das bei Bedarf noch verändert werden kann (a8: 102).

Die FK melden sich vor dem Termin meist per Email und formulieren dabei bereits schriftlich ihr Anliegen, was selbst schon einen Klärungsprozess in Gang setzen kann (a0: 29). Manchmal werden wie bei einem Briefwechsel Emails hin und her geschrieben (b8: 4). Bei der Videotelefonie wird mit oder ohne Bild gesprochen, der Fokus liegt auf dem Auditiven (b8: 144). Abbrechende und schlechte Verbindungen werden als störend empfunden und können zu einem Medienwechsel führen (b9: 72). Als Alternative kann die schriftliche versetzte Kommunikation hilfreich sein, um zu entschleunigen und Raum für intensivere Auseinandersetzung zu bieten (b9: 72). In einer Evaluierung zeigte sich, dass die Distanz von FK und Coach kritisch gesehen wird, da sie die Methodennutzung einschränkt, stark von Technik abhängig macht, nonverbale Kommunikation nur geringfügig einbezogen werden kann und die FK seltener Kontakt aufnehmen (d8: 14). Dies deckt sich mit Aussagen der Befragten der vorliegenden Studie, die *face-to-face* meist bevorzugen, weil über den fernmündlichen Weg etwas verloren geht (b6: 209ff.).

Auch die Bedingungen von **Auswahl und Matching** von Coach und Coachee sind relevant für das Verständnis dieses Elements der Personalbegleitung. Da eine

vertrauensvolle, tragfähige Beziehung als sehr wichtig erachtet wird, wählen die FK aller TO ihre*n Supervisor*in selbst aus. Häufig können sie dafür aus Vorschlägen aus einem Pool von akkreditierten Coaches auswählen und die GS stellt ihnen die Profile und Informationen zur Verfügung (d11: 1). Manchmal kennen die FK potenzielle Coaches aus anderen Kontexten, wie Vorbereitungskursen oder Beratungseinsätzen vor Ort (b5: 34). Manche TO raten den FK dazu, Trainer*innen aus den Vorbereitungskursen zu fragen, ob sie auch für Supervision zur Verfügung stehen (c3: 64). Die Coachingpools bestehen aus unterschiedlich vielen Personen, je nachdem wie viele FK die Organisation unter Vertrag hat. Ein Schlüssel von 1:3 erweist sich als guter Orientierungswert (d4: 13). Bei wenigen TO ist es auch möglich, dass FK sich eine*n Coach außerhalb des Pools suchen oder eine etablierte Coaching-Beziehung fortführen können, solange die Person ausreichend qualifiziert ist (d14: 18). Oft ist dies nur in Ausnahmefällen möglich und bedarf einer gesonderten Genehmigung durch die Geschäftsstelle (d4: 14),

Manche FK suchen ihre*n Supervisor*in auf Empfehlung anderer FK aus, die dann als Brückenbauer*innen den Zugang erleichtern (a8: 22). Viele FK orientieren sich bei der Auswahl einerseits am persönlichen Eindruck und andererseits an der fachlichen Herangehensweise und der Regionalkenntnis der Supervisor*innen (b5: 30ff.). Hilfreich ist, wenn eine FK schon weiß, welche Anliegen sie bearbeiten will oder welche Arbeitsweise ihr liegt (d9: 1). Für viele FK ist es darüber hinaus wichtig, dass sie die Gespräche in ihrer Muttersprache führen können und sie einen gemeinsamen Sozialisationshintergrund mit der*m Coach teilen (c3: 94).

Das persönliche Kennenlernen am Anfang wird als sehr wichtig eingeschätzt, weil die „*Chemie stimm[en]*“ muss (b5: 114). Es braucht Sympathie, um eine gute Vertrauensbasis und eine gute Arbeitsbeziehung aufbauen zu können (d8: 14). Erst nach dem Erstgespräch sollten eine FK entscheiden, ob sie mit der Person arbeiten will (d4: 14). Der Austausch mit anderen FK über Fragen zur Supervision und das Vertrauen auf das eigene Bauchgefühl werden von Organisationsseite empfohlen (d9: 1).

Wie bereits erwähnt, müssen die Coaches bestimmte Voraussetzungen erfüllen, um Teil des Coachingpools einer ZFD-TO zu werden. Die genauen Qualifikationsprofile sind unterschiedlich, allerdings stellen die Organisationen Standards für das **Profil der Coaches** auf, die sie in ihren Coachingpool aufnehmen wollen, um die

FK zu begleiten. Auf diese Weise können sie eine Qualitätssicherung gewährleisten und den FK eine qualifizierte Gruppe von Coaches zur Auswahl ermöglichen. Die Qualitätskriterien orientieren sich dabei einerseits an den Bedarfen der FK, andererseits an Leitbild und Zielen der Organisation (d4: 7). Der Großteil der Anforderungen an das Profil der Coaches ist bei allen TO deckungsgleich: Sie erwarten in der Regel eine zertifizierte Ausbildung in Coaching oder Supervision, mehrjährige Arbeitserfahrung im Beratungsbereich und im EZ-Kontext, Auslandserfahrung in EZ-Ländern sowie interkulturelle Kompetenz, gute Kenntnisse der internationalen Verkehrssprachen und Erfahrung mit der Supervision belasteter Personen (d12: 13; d17: 37ff.). Teilweise wird darüber hinaus auch Akkreditierung bei Berufsverbänden, sowie eigene Intervision/Supervision zur Sicherung der fachlichen Qualität erwünscht (d12: 13). Ebenfalls als Kriterium genannt wird die Akzeptanz der weltanschaulichen Ausrichtung der Organisation und die Zusammenarbeit bei Sicherheitskonzept (d11: 1). Zur Frage der Relevanz von Regionalkenntnissen gibt es bei den Organisationen unterschiedliche Einschätzungen, ob diese erforderlich sind oder nicht (d11: 1; d8: 14). Die TO achten neben den Qualitätsstandards auf Vielfalt im Coachingpool, die verschiedenen methodischen Schwerpunkte, Zielgruppen und regionale Erfahrungen zusammenbringt (d12: 11). Die beruflichen Hintergründe der Supervisor*innen sind unterschiedlich. Viele sind sie in systemischer Beratung ausgebildet, manche in Psychodrama, im Gestaltansatz oder anderen Beratungsrichtungen. Viele haben zudem eine traumatherapeutische Zusatzausbildung gemacht (b1: 44).

Bei organisationsinternen Evaluierungen zum Coaching wurde festgestellt, dass den FK besonders wichtig ist, dass die Supervisor*innen ihre Herausforderungen nachempfinden können und dass ihnen das weitaus mehr bedeutet als die fachliche Expertise oder andere Kriterien (d8: 8). Daraus lässt sich ableiten, dass die Coaches mit den Umständen der EZ insgesamt vertraut sein sollten (d8: 12f.) und über Wissen zum jeweiligen Arbeitskontext der FK verfügen sollten (d7: 14). Das bestätigen auch die Interviewaussagen der Coaches, die vielfach erwähnen, dass ein Erfahrungshintergrund mit Auslandseinsätzen in der IZ unerlässlich ist (b3: 224). Sie sind der Meinung, dass es nicht ohne eigene Erfahrung in diesem Bereich geht, da dadurch eine glaubhafte Normalisierung – á la ‚Ich kenne das, das ist normal‘ – möglich ist, wodurch eine FK beruhigt werden kann (b6: 179). Für sie stellen die eigenen Erfahrungen einen Schatz dar, der im Coaching zum Einsatz kommt (b4: 164). Sie haben

den Eindruck, dass es viele FK schätzen, mit einer unabhängigen Person zu sprechen, die aus einem ähnlichem Kulturkreis kommt, ihre Sprache spricht und vergleichbare Erfahrungen gemacht hat (b3: 222). Zu Beginn des ZFD war es schwieriger, Coaches mit diesem Qualifikationsprofil zu finden. Im Laufe der Zeit gibt es jedoch mehr ehemalige FK, die später selbst in der Supervision tätig werden (b6: 185).

In der unterschiedlichen Nutzung der Begrifflichkeit und in den diversen Zielsetzungen wurde zu Beginn bereits deutlich, dass Supervision/Coaching ein sehr wichtiges Begleitelement ist, zu dem es verschiedene Verständnisse gibt. Aussagen zu den **Verständnissen und Sichtweisen der Art des Coachings/der Supervision** im ZFD werden nun abschließend dargestellt, um die verschiedenen Facetten der Umsetzung differenziert zu betrachten.

Bei Supervision bzw. Coaching handelt es sich um ein „sowohl ziel- als auch prozess- und lösungsorientiertes Instrument“ (d10: 2). Es geht darum, auf Basis von produktiver Fremdheit und einer vertrauensvollen Beziehung einen Raum zum Hinterfragen und Erweitern von Haltungen und Handlungen zu kreieren (d10: 2). Inhalt und Methoden legen Coach und Coachee fest und es wird prozesshaft vorgegangen, sodass das Ende am Anfang nicht absehbar ist (d4: 12). Es geht in erster Linie um Präsenz, um Zuhören, darum anwesend zu sein, Geduld zu haben und nicht zu schnell nach Lösungen zu suchen (b5: 102). Der*die Coach bringt sich „strukturierend, empathisch und selektiv authentisch“ ein und stellt sich „als Gegenüber zur Verfügung“, um der FK zu ermöglichen, „in Distanz zu sich und dem Geschehen zu kommen und Gefühls- und Handlungsalternativen zu entwickeln“ (d4: 12). Er*sie unterstützt die FK durch Begleiten, Strukturieren und Spiegeln dabei, eine Lösung zu entwickeln und Klarheit zu finden, und bringt höchstens auf Anfrage der FK eigene Meinungen und Vorschläge ein (b3: 138ff.). Es handelt sich daher vor allem um Prozessberatung, in der unter Umständen auch Expert*innenwissen geteilt wird (b3: 145f.). FK berichten, dass sie manchmal Input oder Vorschläge bekommen, häufig jedoch Strategien im gemeinsamen Gespräch entwickeln (a8: 58).

Supervision/Coaching ist von anderen Formaten wie Therapie, Training oder Fachberatung abzugrenzen (d10: 1), auch wenn es methodische Gemeinsamkeiten gibt und Überschneidungen möglich sind. Weil Supervision als Reflexionsraum zur Klärung der eigenen Rolle fungiert, sollte sie nicht zu fachnah gesucht werden, weil es dann leicht in Fachberatung übergeht, was eine andere Zielsetzung verfolgt (c3:

66). Allerdings geben viele befragte Coaches an, dass sich die Formate auch überschneiden und mischen. So integrieren sie Fachberatung in manchen Fällen in die Supervision, wenn ihre thematische Expertise erbeten wird und sie beispielsweise erläutern, wie ein Training aufgebaut wird (b6: 95ff.). Auch fachliche Beratung zu interkulturellen Fragen, zu Rollen und Führung und Hierarchieverständnis wird gesucht und die interkulturelle Expertise läuft „als roter Faden“ immer mit (b4: 176ff.). Auch wenn es darum geht, neue *Terms of Reference* zu entwickeln oder eine stimmige Stellenbezeichnung zu finden, stehen Coaches fachlich beratend zur Seite (b9: 60). Wenn Supervisor*innen in der Lage sind, psychosoziale Begleitung und Fachexpertise zu kombinieren, ist dies oftmals hilfreich – dieses Qualifikationsprofil ist bisher jedoch selten (b2: 197ff.).

Ein grundlegender Ansatz im Coaching ist die Ressourcenorientierung, die dazu beiträgt, gemeinsam zu erarbeiten, wie die FK an ihre Themen herangehen, wo sie sich Unterstützung holen etc. (b6: 101). Die Supervision bietet einen vertrauensvollen Rahmen, damit die FK in Resonanz gehen kann und dabei unterstützt wird, Entscheidungen mit Herz und Verstand zu treffen (b5: 102). Dabei gehen viele Coaches systemisch vor und passen ihr Instrumentarium entsprechend der Fragestellungen der Coachees an (b5: 30ff.), nutzen dialogische Elemente und systemische Fragetechniken, lassen die FK selbst entdecken und die Verantwortung übernehmen (b7: 53). Darüber hinaus wird auch provokatives Coaching eingesetzt, das herausfordert, hart sein kann, deutlich den Spiegel vorhält und zugleich mit Humor arbeitet (b3: 148ff.; b7: 95ff.). Nicht primär die Wohlfühlatmosphäre, sondern die Ziele der Coachees stehen im Mittelpunkt und teils müssen auch Grenzen des Coachings aufgezeigt werden (b7: 95ff.).

Empfehlungen zu Supervision/Coaching

Insgesamt schätzen die Befragten dieses Element der Personalbegleitung sehr und finden es enorm wichtig. Alle beteiligten Gruppen sehen es positiv und dies wird auch durch die Evaluationen bestätigt, in denen FK und Supervisor*innen zu diesem Element befragt wurden (d7: 14; d8: 13).

Manche Coaches können gar keine Veränderungswünsche aussprechen, denn sie finden in Bezug auf Supervision/Coaching „kein Haar in der Suppe“ (b5: 110) und sind der Meinung, dass das Instrument von den Organisationen „sehr professionell“

und „*immer mehr genutzt und immer deutlicher eingesetzt wird*“ (b3: 208). Einige betonen jedoch, dass es nicht nur als Kriseninstrument, sondern als reguläres Begleitelement implementiert werden sollte (b9: 105), um dazu beizutragen, die Hemmschwellen abzubauen (b6: 113). Sie wünschen sich, dass es „*ein verbindliches Begleitangebot ist, also dass das allen standardmäßig zur Verfügung gestellt wird*“ (b9: 149). Es sollte selbstverständlich zum Dienst dazugehören, nicht als „*Privileg*“ sondern als „*etwas, was hilfreich ist*“ (b5: 102).

Mehrere Befragte stellen fest, dass in der Arbeit spürbar war, welche FK Supervision nutzen und welche nicht, da sie mehr Konflikte mit Kolleg*innen hatten, die es nicht in Anspruch genommen haben (a0: 32, a9: 59). Und in der Zusammenschau bilanzieren manche Supervisor*innen, dass die „*die Verläufe von Leuten, die Coaching nehmen und die es nicht nehmen*“ in ihrer Wahrnehmung „*so prägnant und signifikant anders sind*“ (b4: 310). Sie empfehlen sogar, den Erfolg der FK bei Evaluationen mit dem Faktor Coaching in Bezug zu setzen (b4: 335). Da so „*ein riesiger Unterschied*“ zwischen den FK mit und ohne Coaching besteht, regen sie an, den FK die Inanspruchnahme der Supervision sehr viel expliziter ans Herz zu legen bzw. sogar als Teil der Arbeit verpflichtend anzubieten (b4: 314). Auch viele der befragten FK betonen, dass es wichtig ist, wie das Coaching von den Organisationen etabliert, angeboten und erläutert wird. Wie es dargestellt und kommuniziert wird, kann großen Einfluss auf den Abbau (oder Aufbau) von Hemmschwellen nehmen (a7: 50). Teilweise wird es zu Beginn als regelmäßige Begleitung dargestellt, aber während der Dienstzeit eher als Maßnahme für akute Situationen angesehen, sodass es Irritationen gibt, ob die GS es als Notfallintervention oder als begleitende Maßnahme versteht (a0: 45ff.). Hierzu wird Klarheit und eine gemeinsame Linie erwünscht, die dann konstant verfolgt wird (a0: 45ff.). Darüber hinaus wird den Organisationen empfohlen, die FK zu ermutigen, Supervision lieber regelmäßig zu nutzen und nicht zu warten, bis ein Anliegen akut wird (a1: 107).

Dass der Stundenumfang je nach TO stark variiert, hat Auswirkungen auf die Supervision: „*[...] das macht in der Beziehung einen Unterschied, das macht auch für die Fachkräfte einen Unterschied*“ (b6: 111). Dies führt zu der Empfehlung an die Organisationen, hierbei großzügiger zu sein, sich nach oben hin zu orientieren und regulär mehr Stunden anzubieten (b6: 107 ff.). Einige Organisationen bieten deutlich weniger Stunden an als andere und es wird dringend angeraten, hier nicht zu sparen,

sondern den hohen Stellenwert von Supervision durch entsprechende Mittel anzuerkennen (a2: 96). Darüber hinaus wird mehr Kulanz empfohlen, sodass FK die Inanspruchnahme normal finden und spüren, dass es in Ordnung ist, wenn sie ggf. auch mehr Stunden brauchen (b6: 111 ff.). Wenn eine FK erst ein Antrag stellen muss, wenn es ihr schlecht geht, ist das kontraproduktiv, weshalb die Verfahren vereinfacht werden sollten, um eine leichtere Zugänglichkeit zu ermöglichen (b8: 36). Begleitung sollte bedarfsorientiert umgesetzt werden, und daher auch mehr *face-to-face* Gespräche möglich gemacht werden (b6: 209), z. B. indem eine FK während ihrer Deutschlandaufenthalte die Gelegenheiten bekommt, ihre*n Coach persönlich zu treffen (d8: 13).

Darüber hinaus wird angemerkt, dass dieses Begleitelement standardmäßig allen angeboten werden sollte, die mit Traumatisierten arbeiten – egal welchen Status sie in der Organisation haben (a7: 50). Die FK fordern ein Supervisionsanrecht für die lokale Kolleg*innen, da diese es oft viel dringender brauchen (a7: 26). Auch einige TO erkennen, dass die lokalen FK passende Begleitelemente brauchen und haben ein Coaching-Angebot für lokale Mitarbeitende entwickelt, die Personal- und Budgetverantwortung haben (d4: 17).

Schließlich gibt es eine Anregung bezüglich der Qualifikationsprofile der Coaches. Eine Supervisor*in empfiehlt mehr Personen in die Coachingpools aufzunehmen, die auch über Fachexpertisen verfügen, um ggf. auch Fachberatung anbieten zu können bzw. Coaching und Fachberatung stärker zu verschränken (b2: 207ff.).

5.2.18. Kollegiale Beratung / Intervention

In manchen Organisationen lernen Fachkräfte die Methode der kollegialen Beratung bzw. Intervention bereits in der Vorbereitung kennen und wenden sie an (a2: 168). In verschiedenen Kursen wird es angeschnitten oder erprobt, teilweise geht das Verfahren in Gruppensupervision über (c4: 129). Während der Dienstzeit handelt es sich um ein effektives Begleitelement, das FK vor allem bei Teamtreffen, Regionalkonferenzen und anderen Zusammenkünften nutzen können, um einzelne Anliegen an Hand eines klaren Ablaufverfahrens zu besprechen (a1: 50). Die strukturierte Gesprächsmethode ermöglicht es, Fachthemen gemeinschaftlich zu bearbeiten, Erfahrungen auszutauschen und sie zu reflektieren (c4: 34). Viele Fachkräfte erleben die Klärungsprozesse in der kollegialen Beratung als „*SEHR hilfreich*“ (a5: 88) und

unterstützend, z. B. um organisationsinterne Konflikte zu thematisieren (a0: 37). Besonders für lokale FK, die meist kein Anrecht auf Supervision haben, bietet Intervision eine wichtige Alternative (a0: 37). Gegenüber den informellen Gesprächsräumen mit ‚Stammtischcharakter‘, bietet das Verfahren einen strukturierten Rahmen, um sich für eigene Anliegen andere Perspektiven und Rat von Kolleg*innen einzuholen (a2: 150ff.). Wenn FK die Methode einmal gelernt haben, können sie sie danach leicht in anderen Settings einbringen – was in einem herausfordernden Arbeitsumfeld wie im ZFD besonders sinnvoll ist (a7: 110). Teilweise finden auch Treffen von FK verschiedener TO statt, die dann gemeinsam in den Fachaustausch gehen und kollegiale Beratung anwenden (c4: 30). Darüber hinaus wird sie auch von Leitungspersonen wie Koordinator*innen und Programmverantwortlichen genutzt (a5: 100). Teilweise geschieht das selbstorganisiert, ohne dass die Organisationen davon wissen (a2: 152ff.). Auch bei offiziellen KOR-Treffen ist oftmals ein Zeitslot oder sogar ein Tag explizit für kollegiale Beratung reserviert (c3: 156). Darüber hinaus lernen die KOR die Intervision anzuleiten, um sie in ihren Teams einzubringen (c3: 108). Denn wenn FK in Teams arbeiten, sind kollegiale Beratung und systematischer Austausch besonders wichtig (a7: 116). Die Gelegenheit zur Reflexion fördert die Kooperation und kann präventiv wirken, damit Teamdynamiken sich nicht zu Konflikten ausweiten, sondern die Vielfalt in den Teams fruchtbar genutzt werden kann (a9: 97). Der Austausch ermöglicht eine engere Zusammenarbeit und ein intensiveres Kennenlernen, sodass informelle Gespräche auf persönlicher Ebene daran anknüpfen können (c4: 34). Wie methodisch strukturiert und gezielt die kollegiale Beratung jeweils durchgeführt wird, ist allerdings unterschiedlich – teilweise gibt es den Verdacht, dass es sich um ein Schlagwort handelt oder es im „Gießkannenprinzip“ (b2: 230) eingesetzt wird, wenn keine anderen Ressourcen verfügbar sind.

Empfehlungen zur kollegialen Beratung / Intervision

Eine FK regt an, dass FK in der Vorbereitung systematisch verschiedene Verfahren von kollegialer Beratung und Intervision kennenlernen und diese an Hand von Konzepten und Ablaufschemata intensiv erproben sollten (a7: 30). Zudem sollte das Verfahren in den Teams fest verankert und die Gruppen besonders zu Beginn in der Anwendung unterstützt werden, sodass sich das Format in den Teams etablieren kann (a7: 110).

5.2.19. Begleitung für Teams

Nicht nur die einzelnen FK, sondern auch die Teams können psychosoziale Begleitung bekommen. Dazu gehören Teambildungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen, Teamsupervision und manchmal auch Beratung und Mediation für die Teams (a0: 31). Weil Teams eigene Dynamiken entwickeln und z. B. Traumadynamiken widerspiegeln können, ist Supervision für Teams, die in Gewaltkontexten arbeiten, besonders wichtig (b8: 132). Das gilt für Teams, die in einem Projekt arbeiten genauso wie für reine Büroteams, die nur örtlich zusammensitzen und sich mit verschiedenen Dingen beschäftigen (c1: 16). Viele Elemente der Teambegleitung finden *face-to-face* statt: vor Ort oder in Deutschland. Auf Fachkräftetreffen oder Fortbildungskursen (wie dem ZFD-spezifischen Kurs) werden unterschiedliche gruppenbildende Elemente genauso wie Reflexionsräume und Gruppensupervision integriert und mit thematischen Inhalten kombiniert (a6: 22; a9: 21). Auch Koordinator*innen bekommen in der Regel ein regelmäßiges Gruppencoaching (z. B. alle 2 Monate), um Führungsthemen durchzusprechen, was meist über Internet/Telefon durchgeführt wird (d13: 3).

Insgesamt kann zwischen regulär vorgesehenen und besonderen Maßnahmen, die bei Bedarf angefragt werden können, unterschieden werden. Manchmal gibt es Kurzzeitberatungseinsätze für Teambildung und Supervision, um Maßnahmen vor Ort durchführen zu können (d13: 3), manchmal werden Teamcoachings regelmäßig und kontinuierlich angeboten und von lokalen Coaches durchgeführt (d4: 16). Besondere Teammaßnahmen werden häufig von den KOR angeregt und beantragt (a0: 43). Das kann z. B. bedeuten, dass ein Team ein Krisentreffen macht, um mit einer schwierigen Situation umzugehen, und dieses durch eine*n Coach begleiten lässt (a5: 90). Auch Mediationen oder gesonderte Supervision in Kleingruppen können bei Teamkonflikten zum Einsatz kommen (a6: 24). Darüber hinaus werden zur Erhaltung der psychischen Gesundheit der Teams regelmäßige Workshops zur Teamevaluation und weitere psychosoziale Angebote vor Ort vorgesehen (d3: 7/13). Aber auch Teambildungstage, bei denen die Teammitglieder jenseits der Arbeit gemeinsam ihre Freizeit verbringen, sind ein Element der Personalbegleitung (d3: 13).

Für die KOR selbst sind solche Unterstützungsmaßnahmen genauso wichtig wie für die FK. Sie bekommen teilweise Führungsscoachings oder regelmäßige Schulungen zum Thema Personalführung angeboten (c3: 156). Sie arbeiten zwar nicht eng

als Team zusammen, können aber ebenfalls eine wichtige Ressource füreinander darstellen, wenn sie nicht nur einzeln, sondern auch als Gruppe unterstützt werden (c5: 114).

Empfehlungen zur Begleitung für Teams

In Bezug auf Teammaßnahmen werden von FK-Seite einige grundsätzliche Fragen aufgeworfen. Einerseits ist unklar, wer in der richtigen Position ist und sich traut, einen Unterstützungsbedarf offenzulegen und so etwas anzustoßen (a6: 65). Auch wenn Organisationen bereit sind, Maßnahmen zu finanzieren, muss oft zunächst von den Teams der Bedarf angemeldet werden, was dem Selbstbild des Teams entgegenstehen oder aus anderen Gründen schwierig sein kann (a6: 67). Zudem ist die Frage, welche Personen mit welchem Profil geeignet sind, um eine Teamsupervision gut durchführen zu können, welches Setting für das jeweilige (internationale) Team gut passt und wie eine Offenheit dafür geschaffen werden kann (a6: 63/121). Daher wird angeregt, neben individuellem Coaching auch die Teamsupervision standardmäßig anzubieten und dabei auf Sprache, lokale Kenntnisse und Akzeptanz der Supervisionsperson zu achten (a6: 63). Wenn Teamsupervision fest zum Arbeitsalltag dazugehören würde, könnten Hemmschwellen leichter überwunden und die Akzeptanz erhöht werden (a6: 63). Gerade durch die Regelmäßigkeit könnte sie für die Teamentwicklung und ggf. für Mediation genutzt werden und wäre auf diese Weise keine reine Notfallmaßnahme sondern professionelle Normalität (a6: 113ff.). Der Erfolg und Nutzen hängt letztlich von der Einstellung und der Bereitschaft der Teams ab, weshalb von besonderer Bedeutung ist, wie das Format angeboten und integriert wird (a6: 113).

Auch aus Supervisionssicht wird dieser Punkt bestärkt: Besonders international divers zusammengesetzte Teams brauchen Teamsupervision, um Traumdynamiken entgegenzuwirken und ein gutes Arbeitsklima aufrechtzuerhalten (b8: 132). Gleichzeitig wird kritisch angemerkt, dass strukturelle Probleme nicht über das Teamcoaching gelöst werden können und es diese nicht dafür benutzt werden darf, Grundsatzprobleme dorthin zu delegieren (b4: 262). Auf diese Weise werden Probleme an Coaches delegiert, die eigentlich zwischen den FK, KOR und GS geklärt werden müssten (b4: 262ff.). Zuerst sollte immer die Frage gestellt werden, wer was mit wem klären muss, um dann das passende Format für dieses Anliegen auswählen zu können – denn manchmal braucht es eher Führungskräfte-Coaching, anstatt mit

dem Team zu arbeiten (b4: 266). Im Coaching können Themen besprochen und vorgeklärt werden, aber strukturelle Probleme müssen organisational angegangen werden (b4: 268).

5.2.20. Mentoring & *Self Care Focal Persons*

Einige Personalbegleitungselemente wurden nur einzeln und am Rande erwähnt. So spielen **Mentoring**-Programme – ob im Tandem oder als Peer-Mentoring – bisher selten eine Rolle und werden lediglich im Zusammenhang mit Junior-Fachkräften genannt (c1: 42). Eine TO hat ein System von Pat*innenschaften zwischen Neuen und Ehemaligen etabliert, bei dem die Organisation Vernetzungshilfe leistet (d3: 15). Es bleibt jedoch unklar, wie stark diese Systeme tatsächlich genutzt werden da sie in den Interviews wenig bzw. nicht thematisiert wurden.

Bei einer Organisation gab bzw. gibt es das Konzept der ***Self Care Focal Persons***, bei dem pro Team eine Person den Blick auf die psychosozialen Belange, die Stimmung und die Dynamiken im Team hat und dadurch ein niedrigschwelliger Zugang zu diesen Themen ermöglichen soll (c1: 18ff.).⁷⁸ Sie werden entsprechend fortgebildet, um in den Teams besondere Aufmerksamkeit auf das Wohlbefinden der FK und auf die Anwendung von Strategien der Selbstfürsorge zu legen und sie können in dieser Weise als dauerhafter Erinnerungsanker für die Beachtung von psychosozialen Dimensionen in der Arbeit wirken (c1: 68).

Empfehlungen zu Mentoring & Self Care Focal Persons

Da diese Elemente der Personalbegleitung aktuell wenig angewandt werden, stellt allein ihre Erwähnung eine Anregung dar. Die ZFD-TO sollten einerseits mehr Junior-FK-Stellen anbieten und diese mit Hilfe von Mentoring rahmen und begleiten (c1: 42). Aus Supervisionssicht wird dringend empfohlen, Mentoring als festen Bestandteil in Trainee-Programme und Junior-FK-Stellen einzubinden (b2: 226). Andererseits kann nicht nur Jung von Alt lernen, sondern auch andersherum, weswegen es wichtig ist, gegenseitiges Lernen zu ermöglichen. Eine Möglichkeit dafür

⁷⁸ Im Interview wurde viel darüber berichtet, in einem späteren Gespräch mit einer anderen Person aus der GS dieser TO erfuhr ich jedoch, dass das Begleitelement lange Zeit nicht angewandt wurde, nun jedoch wieder eingeführt und umgesetzt werden soll. Eine verstärkte Einbeziehung des Themas in Vorbereitungs- und Fortbildungskurse soll ermöglichen, dass einzelne FK in den Teams als Multiplikator*innen für *Self Care* fungieren.

ist, intergenerationelle Lerntandems zu etablieren, sodass gemeinsames Voneinander-Lernen möglich ist (b2: 226).

In Bezug auf die *Self Care Focal Persons* wird angeregt, solche Strukturen einzuführen, die Personen gut fortzubilden und Vernetzungs- und Austauschräume für sie zu schaffen (c1: 74).

5.2.21. Krisenintervention & psychosoziale Notfallversorgung

Schließlich gibt es noch Begleitelemente, die vor allem für Extremsituationen gedacht sind. Krisenintervention und Notfallversorgung sind eng mit der Frage der Personalsicherheit im Ausland verbunden. Die Organisationen haben in aller Regel Sicherheitskonzepte, Richtlinien für Krisenmanagement und Krisenreaktionsleitfäden, die sich mit dem Verständnis von Sicherheit beschäftigen und Handlungsweisen in Bedrohungssituationen erläutern (d15: 6/12ff.). Die Organisationen kommen ihrer *Duty of Care* nach, indem sie Abläufe und Verfahren für Notfälle festlegen, Informationen geben und Verantwortlichkeiten klären (d2: 3). Teilweise haben die Organisationen Krisenmanagementteams für Krisenfälle, die durch Bedrohung von Leib und Leben gekennzeichnet sind (c5: 166). In vielen Fällen gibt es eine Telefonhotline, die zur Personalbetreuung bei Gefahr für Eigen- und Fremdgefährdung rund um die Uhr erreichbar ist (d12: 33). Solche Angebote können durch innerbetriebliche Strukturen abgedeckt sein, aber auch von externen Dienstleister*innen zur Verfügung gestellt werden (b1: 20). Neben der akuten Krisenintervention geht es im hohen Maße auch um Prävention, die durch Sicherheitstrainings und Simulationen umgesetzt wird (a1: 40).

Der Fokus von vielen Sicherheitskonzepten liegt zunächst auf der physischen Sicherheit und körperlichen Unversehrtheit. Gleichzeitig haben sie psychosoziale Wirkungen, da das persönliche Sicherheitsgefühl durch das Wissen um Vorkehrungen und Notfallmaßnahmen erhöht werden kann. Manche Organisationen verstehen die psychosoziale Begleitung, und speziell das Coaching, als Element ihrer Krisenprävention (d17: 9). Zum Teil können Teams oder Gruppen von Fachkräften auch durch Gruppensupervision in Krisen versorgt werden (a5: 90). Die Coaches werden in Notfallsituationen (Evakuierungen etc.) von den Organisationen darüber informiert und weisen die FK auf die Unterstützungsmöglichkeit durch die Coaches hin (b8: 126). Bei Bedarf können erste traumasensible Interventionen im Rahmen der

Coaching-Beziehung stattfinden (b1: 53; d20: 6). Meist ist es möglich, den Stundenumfang in diesen Situationen zu erhöhen (b8: 132). Die traumasensiblen Erkenntnisse zeigen, dass Stabilisierung eines der wichtigsten Elemente in der psychosozialen Notfallversorgung ist. Gerade bei einem Notfall ist es direkt nachvollziehbar, dass Menschen lieber mit einer Vertrauensperson wie ihrer*in bereits bekannten Coach als mit einer unbekannten Person einer Hotline sprechen wollen (b8: 14). Notfallplänen und Richtlinien tragen dazu, dass feste Ansprechpartner*innen zur Verfügung stehen und klare Abläufe Orientierung geben. Gleichzeitig zeigt sich, dass vor allem bedeutsam ist, wie die Organisationen in akuten Fällen für die FK greifbar sind, wie empathisch sie auf die Personen eingehen und wie authentisch sie nachfragen, was die FK jetzt braucht und was die Organisation bestmöglich für sie tun kann (b1: 56ff.). Flexibel angepasste Versorgungsangebote und ein möglichst menschlicher und unbürokratischer Kontakt können enormen Einfluss auf das psychische Wohlergehen der betroffenen Personen haben.

Mit den Begriffen ***Rest & Recreation*** / ***Rest & Recovery*** / ***Rest & Recuperation*** (***R&R***) werden Maßnahmen bezeichnet, die Fachkräften ermöglichen, einen bezahlten Kurzurlaub außerhalb der Krisenregion zu bekommen (c6: 92). Es geht darum, Abstand zu bekommen und Erholung für Körper und Geist von einer dauerhaft angespannten Situation zu ermöglichen (d13: 4). Häufig werden Projektländer nach ihrer Sicherheitslage eingestuft und in den Regionen, in denen diese besonders schlecht ist und (voraussichtlich) zu extremen Belastungen oder Einschränkungen führt, wird *R&R* standardmäßig mehrmals im Jahr vorgesehen (a3: 10). Auch wenn die Lebens- und Arbeitsbedingungen durch die hohen Sicherheitsvorkehrungen stark eingeschränkt sind, eine Person z. B. in einem *Compound* lebt, kommt *R&R* zum tragen (a4: 123). Darüber hinaus wird *R&R* bei akuten Belastungssituationen genutzt, wenn es sicherheitsrelevante Vorfälle gab, die eine Fachkraft direkt oder indirekt betreffen (a8: 118). Wenn FK eine Krise haben oder akut psychisch belastet sind, versuchen manche Organisationen mit ihnen zu klären, was hilfreich wäre und bieten dann beispielsweise Auszeiten durch *R&R* an (d20: 6). Manchmal greifen hier Standardverfahren (b1: 60), oft geht es aber zunächst darum, herauszufinden, was eine Person zur Regeneration braucht und was ihr persönlich Erholung verschafft (c5: 160). Hier gibt es auch Kreativität und Organisationen nutzen Handlungsspielräume, wenn sie z. B. einer Fachkraft nach einer Bedrohungssituation ermöglichen,

einen Projektberatungsbesuch inoffiziell auch als Retreat zu nutzen und als Kriseninterventionsmaßnahme zur eigenen Verarbeitung des Vorfalls ein paar Tage zu verlängern (b7: 117). Einige Organisationen machen dann auch längere Aufenthalte in der Heimat möglich oder verknüpfen dies mit einer Lobbyreise oder anderen Tätigkeit außerhalb des Projektlandes (c6: 76). Allerdings muss hierbei beachtet werden, dass Aufenthalte in Deutschland vielfach mit privaten und dienstlichen Terminen und dadurch auch mit Stress verbunden sind und dann weniger Erholung bringen (d2: 6). Neben den Krisensituationen geht es auch um eine generell begleitende und präventive Perspektive, mit der darauf geschaut werden kann, dass FK regelmäßig für Auszeiten sorgen, in dem sie ihren Urlaub nehmen oder für Fortbildungen oder andere Termine ausreisen (d3: 16).

Empfehlungen zu Krisenintervention & Notfallversorgung

Es gibt den Vorschlag, einen trägerübergreifenden Pool für die Krisenintervention zu etablieren, dessen Personal in Notfällen schnell eingeschaltet werden können (d2: 7). Aus Supervisionssicht wird betont, dass es besonders wichtig ist, in Krisensituationen einfach und unbürokratisch mehr Coaching-Stunden zu bekommen (b8: 132). Hier besteht der Wunsch auf bloßstellende Begründungen und aufwendige Antragsverfahren zu verzichten (b8: 132).

In Bezug auf *Rest & Recreation* regt eine interviewte Person an, genauer zu klären, welche Personen wann Anspruch darauf haben, und zudem sollte das Instrument überhaupt regulär eingeführt werden (a4: 121).

5.2.22. Begleitung für mitausreisende Partner*innen & Familie

Zu guter Letzt gilt es noch die Elemente zu erwähnen, die nicht primär auf die Fachkräfte abzielen, sondern auf ihre Familien bzw. mitausreisenden Partner*innen (MAP)⁷⁹. Eine FK berichtet explizit von der positiven Erfahrung, dass Familienfreundlichkeit sich als fester Bestandteil durch die gesamte Personalbegleitung ihrer Organisation zieht (a8: 26). Viel Verständnis und aufmerksame Nachfragen durch die Personalabteilung können besonders alleinausreisenden Personen mit Kind(ern)

⁷⁹ Auf Grund der Regelungen im Entwicklungshelfergesetz geht es nur um Ehepartner*innen (bzw. die gleichgestellten ‚eingetragenen Lebenspartner*innenschaften‘, die noch als solche und noch nicht als Ehen geschlossen wurden), jedoch nicht um Lebensgefährt*innen ohne gesetzlichen Status.

sehr unterstützen und Kinderbetreuung bei Veranstaltungen erleichtert die Teilnahme enorm (a8: 28). Die Aussagen zeigen, dass es für FK eine große Unterstützung und Erleichterung des Dienstes ist, wenn Kinder mitgedacht und Bedarfe aufgefangen werden. Neben den Kindern geht es auch um mitausreisende Partner*innen. Nach Einschätzung einer*s Coach bietet nur eine der TO einen umfassenden Service für MAP über die ganze Dienstzeit an (b4: 22). Dabei geht es um verschiedene Qualifizierungs- und Begleitangebote für die MAP, sodass sie an bestimmten Vorbereitungskursen und am Coaching teilnehmen können (d9: 1). Dies wird wie folgt begründet: *„MaP übernehmen eine besondere unterstützende Rolle für die FK. Sie organisieren den (Familien-) Alltag, kümmern sich um das Wohlbefinden und die Gesunderhaltung der Familie und suchen nach eigenen Gestaltungsräumen. All dies trägt entscheidend zum Gelingen des FK-Vorhabens bei. Um sie in der Ausfüllung dieser Rolle zu unterstützen, ist daher Coaching explizit Bestandteil des Qualifizierungsangebots“* (d10: 2). Die FK selbst haben bei dieser Organisation Anspruch auf zehn Stunden, die MAP auf sieben Stunden Coaching im Jahr, ältere Kindern können bei Bedarf ebenfalls einbezogen werden und auch Paarcoaching ist auf Anfrage möglich (d11: 1). An Rückkehrangeboten nehmen MAP teilweise gemeinsam mit den FK teil und wenn besonderer Bedarf angemeldet wird, sind bei manchen Organisationen zusätzliche Begleitelemente möglich (d20: 3f.).

Ein weiterer Aspekt der familienbezogenen Personalbegleitung betrifft Angebote für nahestehende Angehörige, die nicht mitausgereist sind. Eine Organisation erwähnt in ihrem Konzept, dass sie eine Anlaufstelle für Angehörige und Freund*innen bietet und z. B. in Krisenzeiten über Sicherheitsmaßnahmen aufklärt (d3: 6).

Empfehlungen für die Begleitung von MAP & Familie

Ein*e Supervisor*in wünscht sich, dass alle TO Begleitelemente für mitausreisende Familienangehörige anbieten und dass professionelle Begleitung inkl. Coaching über den gesamten Zeitraum genutzt werden kann (b4: 22). Die MAP *„hängen dort ziemlich in der Luft, können in der Regel selbst da nicht arbeiten oder nur eingeschränkt“* (b4: 262), sodass Coaching für sie eine große Entlastung und Förderung darstellt, was den Druck in den Beziehungen reduzieren und zu einer gelungenen Dienstzeit und Rückkehr für MAP und FK beitragen kann (b4: 262).

Von einer Organisation wird dieses Thema explizit als eines benannt, an dem zukünftig verstärkt gearbeitet werden soll, indem ein Konzept dafür erstellt und ein Angebot entwickelt wird (c5: 226). Dafür sollte auch der trägerübergreifende Erfahrungsaustausch im ZFD-Konsortium verstärkt werden (c5: 242).

IN DER ENDPHASE & NACH DEM DIENST

Weitere Elemente der Personalbegleitung können der Endphase und der Zeit nach Dienstende zugeordnet werden. Bevor diese im Einzelnen vorgestellt werden, geht es zunächst um grundsätzliche Aspekte, Erfahrungen und Einschätzungen zu dieser Phase, die im Folgenden zusammengefasst werden. An diese schließen sich – genau wie an die Einzelelemente – Empfehlungen an, welche die Befragten hierzu geäußert haben.

Obwohl verschiedene Begleitelemente für diese Phase existieren, äußern sich insbesondere die interviewten FK skeptisch über die Begleitung in dieser Phase. Eine FK sieht es ganz drastisch: *„Da gibt es keine Instrumente. Das ist Unfug“* (a4: 55). Die Nachbereitung wird als *„Schwachpunkt“* (a9: 147) bezeichnet und eine FK erläutert: *„Wenn man dann einmal damit fertig ist mit dem Vertrag, dann ist ja auch nichts weiter an Nachbetreuung, also dann ist das eben abgeschlossen und da passiert dann auch nichts weiter danach“* (a8: 80). Insgesamt wird wenig systematische Begleitung nach der Rückkehr erlebt (a7: 30), vor allem nichts ZFD-Spezifisches, sondern mehr allgemeine Angebote für alle EH (a2: 58). Es wird eine große Diskrepanz zwischen der intensiven Begleitung und Vorbereitung zu Beginn des Dienstes und der sehr geringen Personalbegleitung am Ende empfunden, obwohl der *Reverse Culture Shock* oft noch extremer ist (a1: 109). Einige FK berichten davon, dass einige Dienste früher ein umfassendes Programm für Rückkehrende hatten, das eingestellt wurde (a2: 60). Allerdings ist das Förderungswerk der *Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste* (AGdD) explizit mit der Fürsorge für Personen betraut, die über das EH-Gesetz ausgereist und zurückgekehrt sind. Deren Angebote werden zwar von den FK gerne angenommen, manche fühlen sich jedoch auch dorthin ‚abgeschoben‘: *„Mein Gefühl war echt so: ‚Ok vielen Dank, auf Wiedersehen.‘ Also, so: ‚Ihr Vertrag hat geendet‘ – zack –, und jetzt haben wir Sie aus dem System genommen.‘ Dann wird man noch so weitergereicht“* (a1: 111). Insbesondere die fehlende Würdigung ihrer Arbeit setzt den FK am Ende des Dienstes zu (a4: 57). Oftmals findet nach der Rückkehr noch einmal

eine kurze, intensive Begleitung statt, dann bricht der Kontakt zwischen Organisation und rückgekehrten FK ab (d2: 6). Auch die Organisationen sehen diese Lücke in der Personalbegleitung: *„Wenn der Vertrag beendet ist, dann haben wir eigentlich nichts mehr mit denen zu tun“* (c4: 137). Gleichzeitig gibt es Bemühungen, sich der Nachbereitung stärker anzunehmen. Das erklärte Ziel ist, einen schrittweisen und abgefederten Prozess der Rückkehr zu ermöglichen und die Rückgekehrten möglichst weit einzubinden (d3: 7).

Generelle Empfehlungen zur Endphase & nach dem Dienst

Besonders die befragten FK haben einige Anregungen zur Phase am Ende und nach der Dienstzeit. Die Phase der Rückkehr sollte insgesamt ernster genommen und mehr Energie investiert werden (a1: 109). Es werden mehr ZFD-spezifische Angebote zum Dienstende gewünscht, da die ZFD-FK in dieser Zeit oftmals spezielle Anliegen haben, über die sie sich mit Menschen austauschen wollen, die diese nachvollziehen können (a2: 54). Insbesondere zum Abschluss des Dienstes wünschen sie sich, dass mehr Wertschätzung für die Arbeit gezeigt wird (a4: 57), dass der Kontakt nicht komplett abreißt (d2: 6) und sie nicht fallen gelassen werden *„wie die heiße Kartoffel“* (a1: 115). Sie sind frustriert darüber, dass es keinen ZFD-Personalpool gibt, regen die Einführung eines solchen an und begreifen dies als eine Frage der Qualitätssicherung im ZFD (a9: 147). Es wird diesbezüglich ein großer Handlungsbedarf in Bezug auf das Gesamtprogramm und die Weiterentwicklung des ZFD gesehen, da viele FK mehrfach ausreisen und die Nachbereitung für manche FK gleichzeitig ein Teil der Vorbereitung auf einen nächsten Einsatz sein kann (a9: 165).

Dies beklagen auch die Verantwortlichen in den Organisationen: *„Wir haben ja in dem Sinne keine Personalentwicklung. Das ist immer mein großer Bauchschmerz, dass wir gute Leute haben, aber wir können die ja nicht besonders fördern“* (c4: 137). Im Gegensatz zu den regulären Mitarbeitenden einer Organisation, haben die FK, die über das EhfG ausgereist sind, auf Grund dieses speziellen Status keinen Anspruch auf diverse gängige Instrumente der Personalentwicklung (c4: 137). Dies wird als wichtige Baustelle angesehen, *„wo man noch mehr machen könnte“* (c4: 137), um die FK nach ihrem Einsatz weiter zu unterstützen. Dies bestätigt auch eine interne Erhebung der AGdD, bei der ein Großteil der Organisationen die besondere Bedeutung der psychosozialen Begleitung nach Dienstende hervorhebt und Handlungsbedarf bestätigt (d20: 12ff.).

Auch wenn viele Äußerungen der Befragten kritisch klingen und viel Handlungsbedarf gesehen wird, existiert bereits eine Vielzahl von Instrumenten zur Nachbegleitung, die im Folgenden vorgestellt wird.

5.2.23. Abschlusselemente im Dienstland

Ein Element der Personalbegleitung ist das **Abschlussgespräch**, das die FK mit der*dem KOR vor Ort führt, bevor sie ausreist. Es wird in manchen TO als standardisiertes Nachbereitungsgespräch im Personalbegleitungszyklus festgelegt und dient dem gemeinsamen Rückblick auf den FK-Einsatz (d13: 4). Das Abschlussgespräch dient auch der Dienstübergabe für das Team bzw. für ggf. nachfolgende FK (a9: 147). Manche FK organisieren Abschiedstreffen mit anderen FK und im Team, was sowohl auf persönlicher als auch auf dienstlicher Ebene den Abschied und Übergang erleichtert (a10: 18).

Die individuellen Abschlussgespräche vor Ort werden manchmal durch **Lessons Learned-Workshops** bzw. **Strategie-Workshops** ergänzt, die zur fachlichen Evaluierung gemeinsam mit den lokalen FK und PO stattfinden (d13: 4). Eine FK berichtet von einem dreitägigen Abschlussreflexionstreffen, das extern moderiert war und auch die Möglichkeit bot, mit dem Team zu betrachten, wie sich die Zusammenarbeit gestaltet hat (a10: 17). Eine andere Person schildert, wie sie dafür gekämpft hat einen Strategieworkshop zu bekommen, der am Ende der Dienstzeit mit KOR und Geschäftsstelle stattfindet, um die Ziele für das Projekt und die Arbeit im Einsatzland grundsätzlich zu besprechen und zu klären (a4: 63ff.). Dieser Workshop fungiert für die interviewten Person „dann quasi [als] so eine Art Debriefing“ (a4: 63), aber mit dem Fokus auf die Zukunft des Projektes (a4: 63).

Darüber hinaus sind auch Berichte bereits während des Dienstes ein Personalbegleitungselement und zum Ende der Einsatzzeit ist der **Abschlussbericht** ebenfalls ein wichtiger Baustein, der verschiedene Funktionen erfüllt. Mit dem Verfassen des Berichts wird die FK eingeladen, „die eigene Rolle zu reflektieren, die Erfahrung der Entsendung zu reflektieren und auch Empfehlungen an [Organisation G] auszusprechen“ (c5: 18). Der Abschlussbericht wird vor Ende der Dienstzeit verfasst und dann intern an alle Zuständigen verschickt, da er auch als Grundlage für das Abschlussgespräch mit der Geschäftsstelle dient (d13: 4). Darüber hinaus ist der Bericht eine hilfreiche Basis für die weitere strategische Planung im Projekt (a4: 63).

5.2.24. Abschlussgespräche mit den Geschäftsstellen

Alle ZFD-Organisationen führen zudem Abschluss- oder Auswertungs- oder Nachbereitungsgespräche mit den FK durch (d18: 10). Zum Teil werden die Gespräche auch als fachliche Debriefings⁸⁰ bezeichnet. Diese Gespräche mit den Geschäftsstellen in Deutschland finden häufig auf Basis der Abschlussberichte statt und ergänzen die Abschlussgespräche mit den KOR, die meist noch vor Dienstende geführt werden. Zum Teil sind die Gespräche in die Rückkehrtage integriert, zum Teil gibt es gesonderte Abschlusstage für die Nachbereitungsgespräche mit den Rückkehrenden. Manchmal sind die Gespräche auch das Einzige, was die Organisation in Deutschland selbst an Begleitung nach dem Dienst anbietet (c5: 25 f.). Wenn die Gespräche projektplatzbezogen durchgeführt werden und auf inhaltlicher Ebene verortet sind, werden sie bei manchen TO durch psychosoziale Gespräche mit der organisationsinternen Beratungsstelle ergänzt (c4: 133). Häufig führen verschiedene Teile der GS Abschlussgespräche mit der FK, um den Einsatz sowohl von operativer Projektfinanzseite als auch von inhaltlicher und strategischer Seite nachzubesprechen (c5: 18). Einige TO thematisieren dabei auch die Themen Stress und besondere Belastungen (d20: 2ff.). Der Abschlussbericht dient als Grundlage, um sich auch über Empfehlungen der FK im Gespräch genauer auszutauschen (c5: 20). Im Rahmen des Huckepack-Verfahrens gibt es auch Gespräche mit beiden Organisationen, wobei die offizielle TO den Fokus auf die Präsentation der Projekte legt (c6: 78ff.). In manchen Fällen fokussieren die internen Nachbereitungsgespräche zuerst auf die inhaltliche Ebene, und die Auswertung bezogen auf das persönliche Befinden erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt getrennt davon (c6: 84). Teilweise wird organisationsintern an andere Stellen (im Haus) weiterverwiesen, wenn besondere Belastungen und unverarbeitete Krisen thematisiert werden (d20: 8f.).

Die FK berichten von ganz unterschiedlichen Erfahrungen mit den Abschlussgesprächen. Häufig empfinden sie die Gespräche als relativ kurz – besonders im Vergleich zur intensiven Vorbereitung und langen Einsatzzeit (a1: 113; a6: 215; a9: 33). Nur eine Person berichtet, dass sie zuerst lang auf eine Terminabsprache warten musste, es dann aber zwei halbe Tage waren, was sie als passend ansieht (a4: 55).

⁸⁰ Der Debriefing-Begriff taucht in verschiedenen Interviews und Dokumenten auf, wird allerdings – ähnlich wie in der Literatur – so diffus und uneinheitlich verwendet, dass im Folgenden auf ihn verzichtet wird.

Meistens handelt es sich um Gespräche von 30 bis 120 Minuten, wovon manche FK als symbolischen Abschluss ihres Einsatzes ernüchtert sind: „[...] *eineinhalb Stunden Abschlussgespräch. Und das war es dann sozusagen*“ (a9: 147). Die intensiven Erfahrungen der Dienstzeit lassen sich schwer in solch kurzer Zeit besprechen und es besteht keine Möglichkeit, dabei in die Tiefe zu gehen (a9: 163).

Bei der Gestaltung der Abschlussgespräche haben einige FK die Erfahrung gemacht, dass die Gespräche in erster Linie auf die Projekte und die Arbeit fokussiert sind und das persönliche Empfinden wenig Raum hat. Eine Person beschreibt: „[...] *aber nach meinem persönlichen Empfinden, wie es mir geht und so, das spielt keine Rolle. Das war nie ein Thema*“ (a4: 55). Wenn emotional-persönliche Aspekte besprochen wurden, dann nur am Rande und dank eines persönlichen Kontakts (a10: 10). Zum Teil geht es auch um die Abklärung von möglichen Folgeeinsätzen und weiterer Zusammenarbeit, was im Abschlussgespräch aber als zu spät empfunden wird: „[...] *und dann kriegst du irgendwie eine Bewertung, ob du noch einmal weiter verwertbar bist (lacht) für [Organisation D] oder nicht*“ (a1: 24).

Auf inhaltlicher Ebene finden die FK die Gespräche dann fruchtbar, wenn das Gegenüber sich mit dem Einsatzland, der Situation vor Ort und dem Ansatz im Projekt auskennt, z. B. selbst bereits vor Ort war (a9: 163). Wenn das Gespräch hingegen schlecht geplant ist und die Kolleg*innen nicht über die Lage vor Ort informiert sind, kann das „*schrecklich*“ sein (a2: 40). Eine FK hatte den Eindruck, dass ihr nicht geglaubt wurde, berichtet aber, dass im Nachgang noch eine Aussprache möglich war und sie „*im Guten auseinander*“ gehen konnten (a2: 44).

Für die FK ist zudem von großer Bedeutung, was mit ihren Rückmeldungen passiert. Es gibt oft keine weitergehende Auseinandersetzung mit der Arbeit der FK vor Ort und damit, wie die Erfahrungen für andere Projekte genutzt werden können (a9: 147). Eine FK berichtet, dass sie wenig Hoffnungen hatte, wichtige Punkte im Abschlussgespräch thematisieren zu können, da die Fragen bereits bekannt waren, diese aber auf Grund angespannter Ressourcen keine Priorität hatten (a7: 104ff.). Eine weitere Person schildert, dass zwar zugehört wird, aber unklar bleibt, was mit dem Feedback passiert (a3: 22). Nur eine FK berichtet, dass die Beziehung zur PO und die Weiterführung des Projekts Thema war, Lernerfahrungen aufgegriffen wurden und sie Empfehlungen an die TO aussprechen konnte (a10: 8).

Darüber hinaus wurde mehrfach die Frage des Abschließens im Zusammenhang mit den Gesprächen thematisiert. Eine Person berichtet, dass sie die Position vorübergehend noch kommissarisch weiterführt, so lange noch keine Nachfolge gefunden ist und daher noch kein reguläres Auswertungsgespräch stattfinden konnte (a4: 63). Eine andere FK schildert, dass sie das Gespräch ernüchternd fand und es ein sehr komischer Abschied gewesen wäre, wenn sie nicht durch Honoraraufträge weiter im Kontakt gestanden hätte (a6: 215ff.). Zudem besteht der Wunsch, sich bei dieser Gelegenheit von bekannten Personen verabschieden zu können, was allerdings nicht möglich ist, wenn während des FK-Einsatzes viel Personal in der GS gewechselt hat (a6: 213).

Symbole und Rituale des Abschieds wurden in den Interviews nicht explizit erwähnt und nur eine FK weist explizit auf diese Leerstelle hin, indem sie nüchtern konstatiert, dass sie kein Abschiedsgeschenk bekommen hat (a6: 219ff.).

Empfehlungen zu Abschlussgesprächen

Mit Anregungen melden sich vor allem FK zu Wort, die mit ihren Abschlussgesprächen nicht zufrieden waren und die diese zudem in einen größeren Kontext von Personal- und Organisationentwicklung stellen wollen. Ihnen ist wichtig, dass sie mit ihren Erfahrungen ernst genommen werden und ihnen geglaubt wird, was sie erlebt haben (a2: 44). Dies hängt eng mit Wertschätzung zusammen, die FK dadurch erleben möchten, dass ihr Wissen aufgefangen und gewürdigt wird und sie die Möglichkeit bekommen, weiter eingebunden zu sein (a9: 149). Sie wünschen sich, dass die Nachbereitungsgespräche einen größeren Stellenwert einnehmen, indem sie länger dauern können, mehr Personen aus der GS einbezogen werden oder die Gespräche mit mehreren FK gemeinsam geführt werden (a6: 217). Zudem sollten die Gespräche in der GS in Deutschland nur das letzte Element eines mehrschrittigen Übergabeprozesses sein, der mit Abschlussgesprächen vor Ort mit den PO, mit den KOR und Dienstübergaben im Team einhergeht (a9: 147). Durch eine umfangreichere Nachbereitung der Organisation könnte auch organisationales Lernen ermöglicht werden und die Abschlussgespräche als Teil davon verstanden und entsprechend umgesetzt werden (a2: 176).

5.2.25. Rückkehrseminare

Rückgekehrte FK können in Deutschland an Seminaren teilnehmen, die sie beim Ankommen unterstützen und ihnen eine Möglichkeit geben sollen, einerseits die Erfahrungen des Dienstes zu reflektieren und sich andererseits mit Zukunftsfragen zu beschäftigen. Sowohl schöne Erfahrungen als auch Schwierigkeiten, Zweifel und offene Fragen können thematisiert werden, sodass die FK gut abschließen und mit sich und der Dienstzeit „*ins Reine*“ kommen können (d3: 18).

Die ein- bis dreitägigen Kurse gehören teils verpflichtend zum Dienstvertrag, sind allerdings häufiger ein freiwilliges Angebot. Bei einigen Organisationen sind sie gar nicht vorgesehen. Manche TO bieten die Rückkehrtage nur für ZFD-FK an, oftmals finden sie jedoch gemeinsam mit EH oder mit Freiwilligen statt, damit genügend Teilnehmende zusammenkommen (a10: 14). Wie häufig die Kurse angeboten werden und wie konstant das Angebot besteht, variiert ebenfalls bei den verschiedenen TO. All das ist stark abhängig von den Organisationsstrukturen und der Größe der Organisation.

Die Erfahrungen der FK sind zu diesem Thema unterschiedlich. Mehrere FK schilderten, dass ihre TO keine Rückkehrseminare anbietet (a6: 197; a10: 6). Eine andere FK fand es toll, sich mit anderen Rückkehrenden über die Erlebnisse auszutauschen, Zukunftsschritte zu planen und berichtet, dass das Seminar beim Ankommen geholfen hat (a1: 91). FK, die das Seminar nicht so hilfreich fanden, schildern, dass es in dem Moment nicht zu ihren Anliegen gepasst hat (a8: 78) bzw. dass es durch die große Heterogenität der Teilnehmenden sehr unspezifisch und allgemein war und wenig auf die ZFD-Belange eingegangen wurde (a9: 147ff.).

Aus Organisationssicht sind sie ein wichtiger Bestandteil der Personalbegleitung, weil Netzwerke eine wichtige Ressource für die Reintegration darstellen (c6: 142). Auch die Coaches legen es den FK ans Herz die Rückkehrseminare zu besuchen, weil ein guter Abschluss wichtig für die Übergangsgestaltung ist, die FK in einem „*Kreis von Gleichgesinnten*“ (b4: 54) ihre Erfahrungen austauschen und sie auf diese Weise relativieren (b4: 62) und ihren Einsatz „*rundkriegen*“ (b9: 28) können.

Empfehlungen zu den Rückkehrseminaren

Mehrere FK wünschen sich, dass die Rückkehrseminare ZFD-spezifisch angeboten werden, um sich über den ZFD und die Spezifika der Friedensarbeit austauschen zu können und sowohl einen fachlich-inhaltlichen als auch einen psychosozialen

Erfahrungstausch zu ermöglichen (a8: 78; a9: 147; d2: 18). Die Rückkehrtage sollten einerseits mit verbindlichen Treffen mit den Regional- bzw. Fachreferaten und andererseits mit psychosozialen Begleitangeboten verbunden werden, in denen u. a. Traumabearbeitung thematisiert wird (d2: 18).

Aus Organisationssicht liegt Entwicklungsbedarf darin, dass diese Kurse standardmäßig und in regelmäßigem Turnus angeboten und feste Zeitpunkte dafür etabliert werden sollten (c6: 142). Zudem wird angeregt, die Abschlussseminare mit Gruppensupervision zu verbinden, um auch die psychosozialen Dimensionen der Arbeit mitaufzufangen zu können (c6: 142). Ein*e Supervisor*in empfiehlt, die Seminare auch für MAP und Familien anbieten und sie so zu gestalten und innerhalb der TO so einzubinden und rückzukoppeln, dass sie sowohl für FK und MAP als auch für die Organisationen nützlich sind (b4: 58).

5.2.26. Supervision/Coaching zum Dienstende

Am Ende des Dienstes bzw. nach der Rückkehr endet die supervisorische Begleitung in aller Regel mit einem Abschlusscoaching. Mehrere der ZFD-TO bieten nach Dienstende noch die Möglichkeit, weitere Gespräche mit dem*der Coach zu führen (d20: 2ff.). Häufig handelt es sich dabei um ein persönliches Treffen, das einen Honorartag (ca. 6 Zeitstunden) in Anspruch nimmt (d17: 24/36). Es kann sich aber auch um 2 bis 5 weitere Sitzungen handeln (d20: 2). Die Abschlusssitzung ermöglicht den Blick zurück und den Blick in die Zukunft und dient auch dazu, sich zu verabschieden und die Supervisionsbeziehung zu einem guten Abschluss zu bringen (d2: 9).

Zur Frage des Coachings nach Dienstende finden sich fast keine Aussagen in den Interviews und Dokumenten der Organisationen, stattdessen haben FK und Coaches viel darüber gesprochen. Einige FK berichten von Abschlussgesprächen mit ihren Supervisor*innen. In der Regel sind die Gespräche bis zu sechs Monate nach Rückkehr möglich, teilweise finden sie persönlich statt, teilweise nur telefonisch (a8: 82ff.). Das Abschlusscoaching ermöglicht es, sowohl über den vergangenen Einsatz als auch über die berufliche und persönliche Zukunft zu sprechen (a6: 209). Manche FK nutzen es vor allem, weil sie den Wunsch danach haben, sich zu verabschieden und zu bedanken (a8: 82). Andere FK berichten, dass es die Option gegeben hätte, sie die Supervision aber schon in der Abschlussphase nicht mehr genutzt haben (a10: 19). Dann wird der Kontakt auch nach der Rückkehr nicht mehr aufgegriffen bzw. nur noch auf privater Basis geführt (a9: 55). Bei einigen FK war ein Coaching nach

Vertragsende nicht mehr möglich. Sie hätten es sich allerdings gewünscht, um gut abschließen zu können (a2: 40) und weil sie das Wiederankommen in Deutschland als schwierig empfinden (a1: 107). Sie nehmen einen starken Kontrast zwischen langer, mehrmonatiger Vorbereitung und dreitägigem Seminar als einzige Begleitung nach der Rückkehr wahr (a1: 107).

Die Supervisor*innen berichten, dass die Praktiken je nach TO sehr unterschiedlich sind. Kleine Organisationen haben oft nicht genügend Rückkehrende, um gemeinsame Seminare zu machen und können das gut über eine Einzelsupervision ausgleichen (b4: 60). Oft gibt es das Anrecht auf ein mehrstündiges Abschlussgespräch, allerdings nicht überall. Einige TO hatten es in früherer Zeit im Angebot haben diese Möglichkeit eingestellt (b8: 6). Häufig muss das Abschlusscoaching innerhalb eines halben Jahres nach Dienstende stattfinden, um über die Organisation abgerechnet werden zu können, allerdings können die Stunden oftmals auch über die sechs Monate verteilt werden (b8: 14). Ein*e Coach berichtet, dass die Rückkehr bereits vor Dienstende gut vorbereitet werden kann und die Coaching-Stunden entsprechend geplant werden sollten (b4: 50). Einige TO werden als besonders fürsorglich wahrgenommen, weil es dort möglich ist, bei Bedarf anzufragen, ob noch Nachbereitungsstunden möglich sind (b4: 52). Es wird jedoch angemerkt, dass das Mandat über die Organisation irgendwann endet (b9: 24ff.). In der Regel kann das Nachbereitungsgespräch *face-to-face* stattfinden, aber es kommt darauf an, ob die TO die Kosten dafür übernehmen (b4: 63ff.). Eine Coach berichtet, dass viele FK das Abschlussgespräch über Telefon oder Internet machen, weil der zeitliche Aufwand ihnen zu groß ist und sie bereits anders eingespannt sind (b6: 67).

Die Themen und Fragen, die in der Abschluss supervision behandelt und reflektiert werden, beschreiben die Coaches wie folgt: „*Wie war das jetzt? Wie geht es weiter? Was braucht es jetzt noch an Stressbegleitung oder auch an Vorsicht, um diesen Übergang in das neue Leben gut zu ermöglichen?*“ (b8: 6) und „*Was waren die Phasen? Was waren die Schwerpunkte? Was nehme ich auch mit? Wie konnte ich mich positionieren? Wie war es vorher und jetzt? Wie habe ich mich verändert? Was nehme ich persönlich mit für mich und wie geht es weiter?*“ (b9: 8ff.). Darüber hinaus bietet das Gespräch auch die Möglichkeit den Coachingprozess zu reflektieren und eine Rückmeldung an den*die Coach zu geben (b6: 9). Die Supervisor*innen betonen die

Wichtigkeit der psychosozialen Begleitung in der Abschlusszeit, besonders auch deshalb, weil Belastungsfolgen oft erst viel später auftreten (b8: 6).

Psychosoziale Notfallinterventionen sind etwas Anderes, werden aber manchmal auch über das Abschlusscoaching abgedeckt (b8: 16). Manche TO haben stattdessen eine Notfallnummer, bei anderen ist die Begleitung einfach zu Ende (b8: 22). Manche Coaches bieten aus persönlicher Verantwortung allen Coachees an, dass diese sich trotzdem noch melden können, wenn es ihnen nicht gut geht (b8: 22). Entweder müssen die Personen dann selbst zahlen oder es wird einfach nicht abgerechnet (b8: 24).

Zwei Coaches berichten davon, dass sie bei einigen TO auch **psychosoziale Debriefings** für rückgekehrte FK machen, die zuvor keinen Coach hatten und diese Begleitung erst für den Abschluss in Anspruch nehmen (b9: 8ff.). Insbesondere dann, wenn eine FK direkt den nächsten Auslandsvertrag unterschreibt, ist es den TO wichtig, dass sie den letzten Einsatz aufarbeiten, bevor der nächste startet und legen der FK eine Supervision ans Herz (b7: 17). Eine TO verfügt zudem über eine organisationsinterne Beratungsstelle, deren Mitarbeitende während der Rückkehrtage für Einzelgespräche zur Verfügung stehen (c4: 133).

Empfehlungen zu Supervision/Coaching zum Dienstende

Viele der Befragten wünschen sich eindringlich, dass Coaching auch nach dem Dienstende der FK noch möglich ist (a0: 30; a1: 115; a2: 176). Sie regen an, das Angebot nach der Dienstzeit unbedingt auszubauen und schlagen vor, dass mind. sechs Monate nach Dienstende noch mehrere Termine möglich gemacht werden sollten (a1: 107/115; a2: 40/176, d8: 13/14).

Von Supervisionsseite wird betont, dass ein persönliches Abschlusstreffen mit genügend Zeit für intensive Reflexion und Nachsorge sehr wichtig ist und finanziert werden sollte, um der Fürsorgeverantwortung bezüglich der Traumaprävention nachzukommen (b8: 6/16). Hierfür wird auch eine Kulanz als wichtig erachtet, damit die Begleitung nicht an Rechtfertigungsdruck und Bürokratie scheitert, sondern als Bestandteil eines gesunden Personalbegleitzyklus fungieren kann (b8: 30). Es sollte zum Begleitprogramm fest dazugehören (b9: 20) und als fixes Anrecht etabliert werden, statt erst auf Nachfrage und Antragstellung gewährt zu werden (b8: 138).

Schließlich gibt es noch eine Empfehlung dazu, dass die akute Traumabearbeitung im Bestfall mit dem*der Coach ermöglicht werden sollte, mit der sowieso

bereits eine Vertrauensbeziehung besteht (b8: 16). Auch wenn es andere Notfall-Strukturen gibt, sei es gerade für Menschen in Notsituationen sehr schwer, sich einer fremden Person gegenüber zu öffnen, wohingegen die Wahrscheinlichkeit viel höher ist, dass sie ein Angebot mit einer Vertrauensperson annehmen (b8: 16).

5.2.27. AGdD-Angebote

Die *Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e. V. (AGdD)* ist der Dachverband der anerkannten Träger*innenorganisationen des Entwicklungsdienstes (inklusive ZFD) in Deutschland. Die AGdD macht einerseits politische Lobbyarbeit zur Entwicklungszusammenarbeit und befasst sich andererseits mit der Umsetzung des EhfG, indem sie mit ihrem Förderungswerk rückkehrende EH und ZFD-FK und mitausgereiste Partner*innen bei der beruflichen Reintegration unterstützt (AGdD 2020c). Die AGdD stellt dafür umfangreiche Informationen zur Verfügung, die sie über ihre Homepage und ihre Zeitschrift *transfer* verbreitet; bietet ein auf die EH und ZFD-FK abgestimmtes Seminarprogramm an; führt berufsbezogene Beratung inklusive Stellensuche-Tipps und Bewerbungsunterlagen-Check durch und fördert Fortbildungen mit zinsfreien Darlehen (AGdD 2019: 32). Der Fokus der Seminare liegt dabei auf „*Kompetenzbilanzierung, berufliche Orientierung, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, Bewerbung und Weiterbildung*“ (AGdD 2020c).

Alle FK, die im Interview Angebote der AGdD benennen, äußern sich positiv dazu. Sie schätzen die Seminare auf Grund ihres Themenspektrums, wegen der günstigen Teilnahmegebühr, weil sie auch Jahre nach der Rückkehr noch daran teilnehmen dürfen und weil sie dabei andere Rückkehrende treffen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden (a1: 99ff.). Viele lesen die Zeitschrift, nutzen das Bewerbungstraining und die Beratung zur Stellensuche und finden diese Elemente hilfreich für den Wiedereinstieg (a6: 191; a1: 95ff.). Insgesamt halten sie diese Begleitelemente für eine „*gute Sache*“ (a4: 57), die wichtig beim Wiederankommen ist, und betonen, dass sie hierdurch enorme Wertschätzung erfahren und die Angebote etwas sind, was sie aus ihrem Engagement ziehen können (a5: 119; a1: 103).

Alle TO geben an, dass sie die FK an die AGdD vermitteln (d18: 10), was zum Teil aber primär durch den Informationsversand geschieht (a10: 16). Nicht alle Mitarbeitenden in den GS haben das Angebot immer „*auf dem Schirm*“ während sie Abschlussgespräche führen, weil die jeweiligen Referent*innen nicht im direkten

Kontakt zur AGdD stehen (c4: 143ff.). Das kann dazu führen, dass sie die FK nicht explizit darauf hinweisen (c4: 143).

Außerdem lädt die AGdD zum ‚**Tag der zurückgekehrten Fachkräfte aus dem Entwicklungsdienst und Zivilen Friedensdienst**‘ zu einer Festveranstaltung ein, um das Engagement der FK zu würdigen (AGdD 2020a). Eine interviewte Person äußert sich dazu, dass die Wertschätzung, die dadurch für die Arbeit zum Ausdruck gebracht wird, für sie sehr bedeutsam ist, da sie das über ihre TO nicht erfahren hat (a4: 57). Eine andere FK findet es nett, dazu eingeladen zu sein, aber sieht es gleichzeitig als hochproblematisch an, dass die lokalen Kolleg*innen nicht teilnehmen können und die Ehrung nur den *weißen* FK aus Deutschland zu Teil wird (a6: 153).

Empfehlungen zu den AGdD-Angeboten

Veränderungswünsche gibt es weniger zu den AGdD-Angeboten direkt, als zur Schnittstelle zwischen FK, TO und AGdD. Die AGdD und ihre Angebote sollten insgesamt bekannter werden und die Organisationen sollten sich im Klaren darüber sein, was die AGdD ist, was sie anbietet und wie sie funktioniert, um das bei den FK entsprechend kommunizieren zu können (b4: 68).

Es wird nachvollziehbar, dass die FK sehr zufrieden mit den Angeboten der AGdD sind und daher wenig Veränderungsbedarf sehen. Lediglich eine FK spricht an, dass sie sich wünscht, dass die AGdD nicht nur als Servicestelle für rückgekehrte FK, sondern stärker auch als politische Akteurin tätig sein sollte. Sie regt an, dass die AGdD noch stärker Lobbyarbeit für die FK und ihre interkulturellen Kompetenzen macht, damit klar wird, dass FK sich in Deutschland in vielfältige Bereiche einbringen können, z. B. bei der Qualifizierung von Menschen, die im Kontext von Flucht und Migration arbeiten (a5: 176). Dies könnte sie tun, indem sie politische Empfehlungen ausspricht, Entwicklungsdienst und ZFD in Kommunen und Einrichtungen bekannt macht, Akteur*innen direkt anspricht und mit ihren Studienergebnissen Lobbyarbeit macht (a5: 176ff.). Die FK würden dann nicht allein vor der Herausforderung stehen, potentiellen Arbeitgeber*innen deutlich zu machen, „*was sie da gewinnen könnten*“ (a5: 192).

In einer internen Befragung der AGdD hat ein Großteil der TO angemerkt, dass sie ein organisationsunabhängiges, psychosoziales Beratungsangebot mit dem Fokus auf die Zeit nach Dienstende sehr begrüßenswert finden (d20: 12ff.). Hier wird

zwar besonders auf die Supervisor*innen und externen Anbieter*innen verwiesen, aber gerade für die Zeit nach den ersten drei Monaten nach der Rückkehr wird Bedarf gesehen (d20: 15). Gerade weil die Finanzierung der psychosozialen Nachbegleitung für die TO schwierig ist, da sie ihre eigenen Kapazitäten übersteigt und es besonders für Konflikte eine neutrale Anlaufstelle braucht, können sie viele gut vorstellen, dass die psychosoziale Begleitung – nach Dienstende, aber ggf. auch während des Dienstes – stärker von einer unabhängigen Stelle (wie der AGdD) angeboten bzw. koordiniert wird (d20: 12ff.).

5.2.28. Psychosoziale Notfallversorgung nach Dienstende

Wenn während des Dienstes spezifische psychische Belastungen auftreten, ist das Ziel, diese zeitnah noch während des Einsatzes zu bearbeiten, wofür hauptsächlich Supervision und unterschiedliche Maßnahmen der psychosozialen Notfallversorgung zur Verfügung stehen (d 20: 5ff.). Manche Folgen werden aber erst nach der Dienstzeit, z. B. im Abschlussgespräch oder während eines Rückkehrseminars deutlich. In dieser Hinsicht bieten die Organisation ganz unterschiedliche Unterstützung an (d20: 8ff.).

Manche TO haben organisationsinterne Beratungsstellen, die auch nach der Rückkehr noch kontaktierbar sind, andere decken dies durch weitere Coaching-Gespräche ab und wieder andere greifen auf externe, psychosoziale Anbieter*innen zurück, mit denen die FK zuvor noch nicht in Kontakt standen (d20: 2ff.). Teilweise bieten die TO Hilfe bei der Suche nach geeigneten Therapeut*innen an, in dem sie in der Geschäftsstelle eine Sammlung anlegen, auf die FK zurückgreifen können (d3: 18). Darüber hinaus gibt es in manchen Fällen finanzielle Notfall-Töpfe für extra Maßnahmen, falls eine Person nach der Rückkehr besondere psychosoziale Bedarfe hat (d3: 18). Wenn eine FK mit traumatischen Erfahrungen zurückkommt, wird auf diese Weise häufig eine traumatherapeutische Notfallversorgung möglich gemacht. Aber sie wollen oft nicht zu einer*inem fremden Therapeut*in, sondern mit einer vertrauten Person sprechen (b8: 14). Daher ist es sehr wertvoll, wenn die Person, die eine FK ohnehin schon durch Supervision begleitet hat, auch im Notfall übernehmen kann (b8: 16). Gleichzeitig verfügen nicht alle Coaches über eine traumatherapeutische Zusatzausbildung und selbst wenn das der Fall ist, wird eine solche Versorgung nach der Rückkehr nur von manchen TO ermöglicht, weil andere stattdessen auf den telefonischen Notfalldienst verweisen (b8: 16ff.).

Eine längerfristige Therapie könne viele FK erst nach dem Dienst beginnen, weil diese im Land muttersprachlich nicht zur Verfügung steht und auf Distanz nicht von den Krankenkassen bezahlt wird (b1: 10ff.).⁸¹ Manche FK machen nach der Rückkehr Therapie bei ihren früheren Supervisor*innen oder bekommen von ihnen Empfehlungen (b1: 8). Da die Therapieplatzsuche schwierig ist, halten sich manche Coaches gezielt Kapazitäten frei, um zu ermöglichen, dass es auf Basis der guten Beziehung mit neuem Arbeitsbündnis weitergehen kann (b1: 14).

Eine TO kooperiert mit einem internationalen Netzwerk von Gestalttherapeut*innen, die psychologische Unterstützung kostenfrei vor allem in Krisensituationen anbieten (c6: 90). Diese Möglichkeit besteht sowohl während als auch nach der Dienstzeit und kann von den FK individuell und mediengestützt in Anspruch genommen werden (c6: 160ff.).

5.2.29. Rückkehrarbeit

Unter Rückkehrarbeit (bzw. Rückkehrendenarbeit) wird eine Vielzahl von Tätigkeiten gefasst, die zurückgekehrte FK für die TO übernehmen. Die Rückkehrarbeit kann ganz verschieden ausgestaltet sein und die Unterschiede manifestieren sich in diversen Dimensionen in Bezug auf Tätigkeitsbereich, Auftraggeber*in, Formalisierungsgrad, Bezahlung und Art der Einbindung. Der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich der Rückkehrarbeit beinhaltet verschiedene Bereiche der Bildungsarbeit sowie Öffentlichkeits-, *Lobby*- oder *Advocacy*-Arbeit. Tätig sind die rückgekehrten FK meist im Auftrag der ZFD-TO, die sie vermittelt/entsandt hat, teilweise auch für das ZFD-Konsortium oder einen Bildungspool, der von mehreren Organisationen gemeinsam für die EZ-Bildungsarbeit im Inland gegründet wurde. In Bezug auf Formalisierungsgrad, Bezahlung und Art der Einbindung variiert die Bandbreite zwischen losem Ehrenamt, Einbindung in Vereinsstrukturen und Übernahme von Ämtern, Arbeit im organisiertem Rückkehrendenausschuss, freiberuflicher Gelegenheitsarbeit auf Honorarbasis und speziellen Rückkehrstellen in den Geschäftsstellen der TO. Die wichtigsten Bereiche der Rückkehrarbeit werden im Folgenden genauer erläutert.

⁸¹ Nach Durchführung der Interviews hat sich die gesetzliche Regelung hierzu geändert.

Vorträge & Bildungsarbeit

Viele FK sind im Anschluss an ihren Dienst in der einen oder anderen Weise in der Bildungsarbeit tätig. Über die eigene Tätigkeit zu berichten und das Vergangene auf diese Weise zu würdigen und weiter verarbeiten zu können erleichtert die eigene Reintegration (a1: 91). Häufig geschieht dies im Auftrag der ZFD-TO, die eine FK im Rahmen von Kampagnen, Konferenzen, Vorträgen oder Seminaren einbindet (a6: 191). Dabei kommt es zu einer *Win-Win*-Situation: Die Organisationen können auf diese Weise Referent*innen einbeziehen, die über große Expertise und Erfahrungen von vor Ort verfügen, und die FK freuen sich über Gelegenheiten von ihrer Arbeit zu erzählen, ihr Wissen zu nutzen und zur Sichtbarkeit des ZFD beitragen zu können (a10: 11ff.). Darüber hinaus machen die rückgekehrten FK auch Bildungsarbeit im Auftrag des ZFD-Konsortiums, im Kontext des Netzwerks ‚*Bildung trifft Entwicklung*‘, das durch Engagement Global organisiert wird und durch das Bildungspool-Netzwerk, das von der AGDF und dem *Friedenskreis Halle* im Rahmen des Projekts ‚*zivil statt militärisch*‘ gegründet wurde.⁸² Manche FK arbeiten auch darüber hinaus über verschiedene Anbindungen und teils in größerem Umfang in der (entwicklungs-)politischen Bildungsarbeit und sind in ihrem Selbstverständnis damit weiterhin als Friedensfachkraft, aber diesmal in Deutschland tätig (a5: 10). Eine FK erläutert es folgendermaßen: „*Wer einmal zivile Friedensfachkraft ist, der ist es, also von seiner Haltung her, weiter [...]*“ und bringt die Kompetenzen der ZKB in verschiedene Tätigkeitsbereiche mit ein (a5: 30).

Die über das ZFD-Konsortium organisierte Bildungsarbeit und das erwähnte Bildungspool-Netzwerk sind die Kontexte, die explizit den Fokus auf ZKB legen und in denen nur ehemalige ZFD-FK tätig werden. Beim ZFD-Konsortium handelt es sich vor allem um begleitende Bildungsveranstaltungen zur ZFD-Ausstellung (a6: 185). Das Bildungspool-Netzwerk fungiert auch als Zusammenschluss von rückgekehrten ZFD-FK und eine FK berichtet, dass sie ein solches Netzwerktreffen als trägerübergreifendes Rückkehrseminar erlebt hat (a6: 193). Das primäre Ziel zu Projektbeginn

⁸² Genauere Informationen dazu finden sich unter: <https://www.friedenskreis-halle.de/projekt/abgeschlossene-projekte/zivil-statt-militaerisch.html>, <https://friedensdienst.de/angebot>, <https://www.bildung-trifft-entwicklung.de/startseite.html> und <https://www.ziviler-friedensdienst.org/de/ausstellung-wir-scheuen-keine-konflikte> [19.05.2020].

war, einen Bildungspool aufbauen, um durch politische Bildungsarbeit über die Arbeit des ZFD zu informieren. Gleichzeitig kam auf den Vernetzungstreffen der Wunsch der FK auf, auch Lobbyarbeit für zivile Konfliktbearbeitung zu machen (a6: 195). Eine stabile Struktur dafür aufzubauen und auch nach Ende von Projektgeldern weiterhin über die Distanz hinweg wirksam zusammenzuarbeiten, wird jedoch als sehr herausfordernd angesehen (a9: 119/186).

Einbindung in die Vorbereitung bzw. Ländergruppen

In unterschiedlicher Weise werden die FK in die Inlandsarbeit der Organisationen und in die Vorbereitung neuer FK einbezogen. Als rückgekehrte FK in Vorbereitungskursen zukünftiger FK von der eigenen Dienstzeit zu berichten ist hilfreich für beide Seiten: Die Rückkehrenden können ihre Erfahrungen teilen und die zukünftigen FK können Fragen stellen und Erste-Hand-Informationen aus den Projekten bekommen (a5: 120ff.). Manche Organisationen haben eigene Gruppen, die von Deutschland aus zu den jeweiligen Ländern arbeiten, Lobbyarbeit machen, neue FK mitauswählen und vorbereiten oder die Arbeit in den Projekten inhaltlich mitbegleiten (d3: 19). Die Erfahrungen der Rückgekehrten sind hierfür eine wichtige Ressource und die Einbindung der FK daher ein Ziel der Personalbegleitung in der Endphase des Dienstes (d3: 19).

Rückkehrendenausschuss

In einer Organisation haben rückgekehrte FK mit dem Rückkehrendenausschuss (RKA) ein eigenes Vertretungs- und Beratungsgremium gegründet, das sich aus Ehrenamtlichen zusammensetzt, die auf den Auswertungsseminaren von EH und ZFD-FK gewählt werden (d21: 28). Der RKA verfolgt das Ziel, informelle Hilfestellung für Rückkehr und Wiedereingliederung von FK zu leisten und bringt die Erfahrungen der zurückgekehrten FK in verschiedene Gremien der TO ein, um Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung von Programmen und Projekten zu nehmen (d21: 25ff.). Darüber hinaus wird über den RKA die entwicklungsbezogene Bildungsarbeit dieser Organisation in Deutschland organisiert (d21: 29 f.).

Rückkehrstellen

Nur wenige Organisationen bieten eigene Stellen als Möglichkeit der beruflichen Reintegration von rückkehrenden FK an. Eine FK berichtet, dass sie in der Endzeit ihres Dienstes eine Inlandstelle durch ihre TO angeboten bekam (a8: 76). Dabei kam

eine Person im Regionalreferat auf die Idee, einen Antrag für eine konkrete Stelle mit Bezug zu den Auslandsprojekten zu verfassen und schlug die FK für diesen Posten vor (a8: 76). Dies erleichtert einerseits das Ankommen und Wiedereinflinden in Deutschland ohne langwierige Stellensuche und ermöglicht andererseits auch weiterhin mit den Themen, Projekten und Menschen in Kontakt zu bleiben (a8: 76).

Darüber hinaus gibt es bei einer TO das explizite Angebot von Rückkehrstellen, die regelmäßig ausgeschrieben werden und bei denen die Rückkehrenden für sechs bis 12 Monate in der Geschäftsstelle in Deutschland in der Öffentlichkeits- oder Bildungsarbeit mitarbeiten (d3: 19). Allerdings sind diese regulären Rückkehrstellen für Freiwillige vorgesehen, die nicht als FK über den ZFD ausgereist sind, da letztere Anspruch auf andere Leistungen haben (c6: 84). Gleichzeitig wird eine Rückkehrstelle explizit für Personen vorbehalten, die nach der Rückkehr in einer schwierigen Lage sind, weil sie z. B. in der Dienstzeit psychisch oder physisch erkrankt sind (d3: 20). Diese Stelle dient der Regeneration und ist an keinerlei Arbeitserwartungen geknüpft und gehört zu den individuellen Nachsorgeoptionen, die die TO eingeführt hat, um ihrer Mitverantwortung gerecht zu werden, das, was die Arbeit gelöst hat, auch wieder aufzufangen (d3: 7/20).

Empfehlungen zur Rückkehrarbeit

Aus FK-Sicht gibt es verschiedene Vorschläge, die in Richtung einer sinnvollen weiteren Einbindung und Inwertsetzung ihrer Erfahrungen abzielen. Sie empfehlen, dass grundsätzliche Konzepte zur Reintegration und weiteren Einbindung entwickelt und in dem Bereich viel mehr Angebote geschaffen werden, damit FK ihre Fähigkeiten weiter einbringen können (a1: 89ff.; d2: 18). Es besteht der große Wunsch danach, dass die FK stärker als Teil der Organisation gesehen werden und die TO sich bereits vor der Rückkehr mit der einzelnen FK und ihrer Zukunft beschäftigt (a1: 89). Die FK verbinden dies mit der Anregung, dass gemeinsam geschaut werden sollte, wie die FK ihre Kompetenzen weiter einbringen kann und ob dies beispielsweise in anderem Programm der Organisation möglich ist (a9: 147). Dabei geht es nicht nur um die persönliche Zukunft der FK, sondern auch um Fragen der Qualitätssicherung im Feld (a9: 147). In diesem Zusammenhang existiert der Vorschlag, einen gemeinsamen Personalpool für EH und ZFD-FK aller Organisationen aufzubauen, um interessierte FK und deren Wissen und Erfahrungen weiter einzubinden und gleichzeitig dem Problem der Personalgewinnung entgegenzutreten (a9:

149). Des Weiteren besteht die Anregung, Alumni-Arbeit auch am früheren Einsatzort möglich zu machen, um konkret mit den Projekten, den Kolleg*innen und Teams verbunden bleiben zu können (a6: 207; d2: 11). Die FK wünschen sich, dass die Fähigkeiten der FK viel stärker *„geschätzt und gewürdigt werden“*, indem sie in Deutschland für interkulturelle Tätigkeitsbereiche besonders in Kontext von Flucht und Migration eingesetzt werden und Stellen geschaffen werden, die auch die Kompetenzen der FK anerkennen (a5: 106). Aus einer Befragung von ehemaligen FK geht hervor, dass sie in die Vorbereitung neuer FK und in die entwicklungspolitische Bildungsarbeit eingebunden werden möchten und zudem auch nach der Rückkehr an ihren Fachthemen weiterarbeiten wollen und sich hierzu Austausch wünschen sowie die Möglichkeit, an Publikationen mitzuwirken (d2: 18). Außerdem sollten Netzwerke ehemaliger FK, die geschaffen werden, mehr Wirkungsorientierung haben und mehr Ressourcen bereitgestellt bekommen, um effektiv zu arbeiten (a9: 119).

Auch die Organisationen wünschen sich, ein höheres Maß an Integration von Rückkehrenden in die Arbeit der TO zu ermöglichen (c6: 100). Sie betonen darüber hinaus die Relevanz des trägerübergreifenden Austausches und die Zusammenarbeit zu Fragen der Rückkehr und streben hier weitere Entwicklungen an (d2: 11 f.)

5.2.30. Weitere Nachbegleitung durch die Geschäftsstellen

Während unter dem Begriff Rückkehrarbeit die Bereiche subsumiert wurden, in denen FK nach dem Dienst tätig sind, geht es bei der Nachbegleitung um weitere Angebote, die von den Geschäftsstellen zum Ende der Dienstzeit für die FK bereitgestellt werden.

Noch vor Vertragsende unterstützen die GS die FK durch den **Versand von Informationen** rund um die Themen der Rückkehr (d21: 41). Dies geschieht in der Regel drei bis sechs Monate vor der Rückkehr der FK (d18: 10). Viele organisatorische Informationen, die zum Vertragsende, bei der Rückkehr und der Wiedereingliederung relevant sind (Versicherungen, Arbeitsagentur, AGdD-Angebote etc.), werden hier per Email verschickt, um den FK Orientierung für diese Phase zu geben (a10: 16).

Darin können auch Informationen darüber enthalten sein, auf welche Weise die FK nach ihrem Dienst weiter mit ihren TO in Verbindung bleiben können. Auch wenn in den Dokumenten und Interviews **Alumni-Arbeit** nicht explizit erwähnt

wurde, bemühen sich einige Organisationen besonders um die Aufrechterhaltung des Kontakts mit den Rückgekehrten. Durch eine wohldosierte Balance von Kontaktaufnahmen vor und nach der Rückkehr soll eine Einbindung ermöglicht werden, ohne die FK unter Druck zu setzen (d3: 17). Ein enges Follow-up, bei dem Gesprächsbereitschaft signalisiert wird und konkrete Gesprächsangebote gemacht werden, soll zur stärkeren Vernetzung beitragen (c6: 148). Die FK haben in ganz unterschiedlicher Weise die Möglichkeit mit den TO in Kontakt zu bleiben: Sie werden zu Veranstaltungen eingeladen oder bei bestimmten Anliegen angesprochen (a6: 191). In Ausnahmefällen kann es auch zu ganz individuellen Begleitangeboten kommen, wenn beispielsweise eine FK aus dem europäischen Ausland kommt und bei Behördenangelegenheiten unterstützt wird (c6: 84). Die Unterstützung durch die Referent*innen in den GS zeigt sich auch in der Anfertigung von aussagekräftigen Arbeitszeugnissen (d2: 11) oder darin, dass Informationen über freie Stellen weitergegeben, Empfehlungen ausgesprochen oder Referenzen für Bewerbungen der FK verfasst werden (c4: 139). Zum Teil gibt es Emailverteiler aller ehemaligen FK einer TO, die dafür genutzt werden, Ausschreibungen, Stellenangebote und Anfragen für Vortragstätigkeiten an die FK weiterzuleiten (c4: 141). Bei Bedarf beraten die GS die FK auch in Bezug auf ihren beruflichen Wiedereinstieg (d3: 7).

Eine FK berichtet von speziellen Angeboten der TO für rückgekehrte FK und ihre Familien: **Freizeiten für Familien mit Kindern** stehen Rückkehrenden und Ehemaligen offen und legen den Fokus auf transkulturelle und multinationale Familien (a5: 114). Auch Fortbildungskurse (inkl. Kinderbetreuung) stehen den FK nach Rückkehr offen und stellen ein gutes Instrument zur Reintegration dar (a5: 114).

Empfehlungen zur Nachbegleitung durch die Geschäftsstellen

Aus einem Dokument, das Informationen aus einer FK-Befragung enthält, wurde deutlich, dass die FK hierzu verschiedene Wünsche haben: jährliche Treffen aller (ehemaligen und aktuellen) ZFD-FK; regelmäßige Rundbriefe, die Beiträge zum Fortgang der Arbeit im Projekt sowie Erfahrungsberichte und Neuigkeiten enthalten; Einbindung in Tagungen und Fachgespräche sowie und einen ZFD-FK-Emailverteiler, der den trägerübergreifenden Austausch von Ehemaligen ermöglicht (d2: 18).

Damit schließt die Darstellung der Begleitelemente. Die Vielfalt und Fülle der Elemente der Personalbegleitung genauso wie ein wesentlicher Teil der Empfehlungen, die sich direkt auf die einzelnen Begleitelemente beziehen, ist darin deutlich geworden. Darüber hinaus haben die Befragten Veränderungswünsche geäußert, die die Personalbegleitung jenseits der einzelnen Elemente betrifft. Diese werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

5.3. WEITERE VERÄNDERUNGSWÜNSCHE, ANREGUNGEN & EMPFEHLUNGEN

Viele Veränderungswünsche, Anregungen und Empfehlungen werden von den Befragten spezifisch zu den einzelnen Elementen der Personalbegleitung formuliert und sind bereits im Anschluss an die Darstellung der Begleitelemente erläutert worden. Bei den interviewten Personen wird eine Kritik vielfach von einem Wunsch begleitet, und was bisher fehlte, wird für die Zukunft angeregt. In anderen Fällen führen positive Erfahrungen zu der Empfehlung, das entsprechende Begleitelement weiter auszubauen. Zum Teil formulieren die Befragten die Vorschläge ganz explizit, teilweise sind es indirekte Äußerungen, die sich aus einer Feststellung zum Status Quo für die Zukunft ableiten.

In dieser Kategorie K.3 werden viele Aspekte aus den Interviews und Dokumenten zusammengefasst, die in unterschiedlicher Art Hinweise für die weitere Ausgestaltung der Personalbegleitung im ZFD geben können. Neben den Anregungen zu bisherigen Begleitelementen gibt es auch Ideen für neue bzw. veränderte Angebote der Begleitung und Empfehlungen auf übergeordneter Ebene, die sich nicht auf einzelne Elemente, sondern auf die gesamte Personalbegleitung bzw. einzelne Phasen beziehen. Zunächst werden diese allgemeineren Veränderungswünsche vorgestellt, gefolgt von einigen spezifischen Vorschlägen, die über das bisherige Angebot hinausgehen.

5.3.1. Übergeordnete Veränderungswünsche

Wenn die Empfehlungen, die zu den einzelnen Begleitelementen in 5.2. vorgestellt wurden, in ihrer Zusammenschau betrachtet werden, lässt sich dabei ein Trend feststellen. Eine Vielzahl der Äußerungen regt die Ausweitung, Intensivierung oder Verstetigung verschiedener Begleitelemente an, woraus sich der übergeordnete

Wunsch ableiten lässt, dass die psychosoziale Personalbegleitung insgesamt gestärkt und ausgebaut werden sollte. So besteht eine grundlegende und zentrale Empfehlung darin, dass insgesamt mehr psychosoziale Personalbegleitung angeboten und umgesetzt werden sollte.

Darüber hinaus sind weitere Anregungen der Interviewpartner*innen auf allgemeiner, übergeordneter Ebene angesiedelt. Zum einen geht es um das Verständnis von Personalbegleitung. Es wird betont, dass es nicht nur um Krisenintervention gehen sollte, sondern dass die Erhöhung und Erhaltung der Arbeitsqualität ein mindestens genauso wichtiges Ziel ist (c4: 192). Dieses Verständnis kann nur durch Reflexion des eigenen Handelns und ressourcenstärkende Maßnahmen gefördert werden, weshalb es von solchen Begleitelementen viel mehr geben sollte (c4: 192). In diesem Zusammenhang gilt es auch zu klären, welche Instrumente für akute Notfälle gedacht sind und wie die reguläre, langfristige Begleitung umgesetzt wird (a0: 49). Die unterschiedlichen Anlässe sollten jeweils durch klar definierte Elemente der Personalbegleitung aufgefangen werden (a0: 49).

Damit verbunden ist auch ein anderer Wunsch, der sich auf das Verhältnis von allgemeiner Personalfürsorge, struktureller Aufstellung der Organisation und psychosozialer Begleitung bezieht. Die psychosoziale Personalbegleitung kann nicht alles auffangen und es darf nicht darum gehen, die FK lediglich stressresistenter zu machen, sondern es muss gleichzeitig dafür gesorgt werden, dass gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden und der allgemeine Druck reduziert wird:

„Und da würde ich mir von den Organisationen wünschen, dass sie ihre eigene Verantwortung da auch wahrnehmen. Dass wir das nicht immer alles im Coaching ausbaden müssen dann. Denn es hat einfach Grenzen. Also es ist/ wenn die Umgebung widrig ist [...] Das ist etwas, was wir über das Coaching nicht alles abfangen können“ (b6: 263).

5.3.2. Begleitelemente für interne Konflikte & machtkritische Reflexion

Es wird deutlich, dass ein Begleitelement nicht alles leisten kann, sondern es verschiedene Angebote für unterschiedliche Anliegen braucht. Hierzu gibt es zwei explizite Empfehlungen. Einerseits sollten Regelungen gefunden werden, wie mit organisations- und teaminternen Konflikten umgegangen wird und ein passendes

Element der Personalbegleitung dafür bereitgestellt werden, indem z. B. eine Stelle dafür geschaffen wird (b2: 234).

Darüber hinaus sind auch strukturelle Konflikte relevant und aus Supervisions-sicht wird wärmstens empfohlen, globale Machtgefälle, Rassismus, Verstrickungen der EZ und eigene Privilegien explizit zum Thema zu machen (b2: 102). In der Personalbegleitung sollten für die Auseinandersetzung damit dezidierte Räume zur Verfügung gestellt werden, um dazu beizutragen, dass diese Konflikte angegangen und die dauerhaft bestehenden, ambivalenten Themen reflektiert werden.

5.3.3. Begleitung für lokale FK & Partner*innenorganisationen

Ein großes Anliegen einiger der Befragten ist die Ungleichheit zwischen internationalen und lokalen FK und den Mitarbeitenden der PO, was sich in unterschiedlichen Anrechten in Bezug auf die Elemente der psychosozialen Personalbegleitung ausdrückt (siehe Kapitel 5.1.5.). Dieses Anliegen führt zu der dringenden Empfehlung, die Maßnahmen der Unterstützung und Begleitung für alle FK gleichermaßen anzubieten: Für lokale genauso wie für internationale FK (b2: 32). Die Supervisor*innen stellen fest, dass der Fokus immer noch stark auf den internationalen FK liegt, es aber zunehmend Entwicklungen in Richtung Ausgleich und Anerkennung der Lokalen gibt, was weiter ausgebaut werden sollte (b4: 28). Das Ziel dabei sollte sein, proaktive, reflektierte lokale Counterparts zu haben, die sich trauen, selbst die Initiative zu ergreifen (b4: 34). Die PO sollten vor allem in Bezug auf die interkulturelle Zusammenarbeit mit der FK und in Bezug auf die Beratungsverständnisse viel stärker vorbereitet und fortgebildet werden und Reflexionsräume haben, um die Kooperation gut gestalten zu können (b9: 123).

5.3.4. Fachstelle für Friedensarbeit

Eine weitere Empfehlung bezieht auf die Einrichtung eines ganz neuen Angebots: Eine Fachstelle für Friedensarbeit. Bisher muss jede FK sich selbst in Themen einarbeiten und dabei jeweils von vorn anfangen, was viel Energie benötigt (a9: 137). Es wäre hilfreich, eine trägerübergreifende Struktur aufzubauen, in der das Wissen zusammengetragen und der Austausch fruchtbar koordiniert wird (a9: 137). Ähnlich dem *Deutschen Institut für Menschenrechte* könnte eine solche Fachstelle Kompetenzen zu methodisch-didaktischen Fragen zur Friedensarbeit bündeln, um diese für die Vorbereitung, Fortbildung und Fachberatung der FK einzubringen (a9: 199ff.). Diese

Fachstelle sollte an das gemeinsame Wissensmanagement angekoppelt sein und die Expertise aller Dienste und ZFD-FK zusammentragen, um sie gemeinsam nutzbar zu machen (a9: 199ff.). Wenn das trägerübergreifend zentral organisiert würde, könnten die Ressourcen besser genutzt werden, um auf diese Weise zu ermöglichen, dass es für die einzelnen ZKB-Ansätze jeweils eine*n Referentin*en gäbe; so könnte beispielsweise allen FK, die in der Dialogarbeit tätig sind, eine entsprechende Fachperson als fachliche Unterstützung zur Verfügung stehen (a0: 20).

Diese vier Themenbereiche komplettieren die Anregungen, welche die Befragten in Bezug auf die Personalbegleitung geäußert haben. Das nächste Kapitel stellt im Anschluss daran vor, wie sich die Personalbegleitung bisher weiterentwickelt hat und auf welchen Wegen Veränderungsimpulse in den TO aufgenommen werden können.

5.4. WEITERENTWICKLUNG DER PERSONALBEGLEITUNG

In der Darstellung dessen, wie die Personalbegleitung im ZFD umgesetzt wird, zeigen sich bereits viele Entwicklungen in diesem Feld. Viele Äußerungen zu den Begleitelementen zielen neben den Auswirkungen auf die FK auch auf die Folgen für die Organisationen ab und machen deutlich, dass die Entwicklung der Individuen und der Organisationen miteinander verbunden sind und die gleiche Maßnahme einerseits als Personalfürsorge und andererseits als Mittel zur Qualitäts- oder Organisationsentwicklung dienlich sein kann. Dafür ist bedeutsam, wie Erkenntnisse aus der Begleitung zurück in die Organisationen fließen können und auf welche Weise Feedback und Lernen ermöglicht wird (F.4). Letztlich geht es auch um die Frage, wie sich die Arbeit im ZFD, das Feld und auch die Personalbegleitung selbst weiterentwickeln können. Die Darstellung des Bisherigen und Ideen und Empfehlungen für die Zukunft gehen dabei ineinander über und werden in den einzelnen Unterkapiteln jeweils zusammengefasst.

Das Kapitel trägt die Erkenntnisse zu den verschiedenen Aspekten der Kategorie K.4 zusammen. Zunächst werden die bisherigen Entwicklungen in der Personalbegleitung im ZFD erläutert (5.4.1.) und dargelegt, wie sich das Lernen der Organisationen – nach den Aussagen der Befragten – gestaltet (5.4.2.). Im Anschluss geht es um den Austausch und die Rückmeldemöglichkeiten zwischen Supervisor*innen und ZFD-TO, wobei die Coachingpool-Treffen im Mittelpunkt stehen und

auch die Frage erörtert wird, wie die Supervisor*innen ihr eigenes Lernen gestalten können (5.4.3.). Die Zusammenarbeit und das Lernen zwischen den TO untereinander wird abschließend beleuchtet (5.4.4.).

Die Teilkapitel folgen größtenteils der thematischen Struktur. Immer dann, wenn dies für den jeweiligen Aspekt bedeutsam ist, werden zudem die Sichtweisen der verschiedenen Personengruppen getrennt dargestellt.

5.4.1. Bisherige Entwicklungen in der Personalbegleitung im ZFD

Der ZFD ist seit seiner Gründung in einem stetigen Entwicklungsprozess und auch in Bezug auf die psychosoziale Personalbegleitung ist bereits einiges geschehen. Am Anfang des ZFD gab es sehr wenig explizite, psychosoziale Begleitelemente (a5: 6). Der Fokus lag vor allem auf Fragen der Vorbereitung und Qualifizierung, die bereits die Gründungsphase des ZFD intensiv begleiteten (Tempel 2000). Vielfach haben die Organisationen zunächst Projekte geschaffen und erst nach und nach Instrumente zur Personalbegleitung entwickelt und psychosoziale Konzepte entworfen (c1: 86). So war beispielsweise Coaching zu Beginn nicht im Arbeitszusammenhang vorgesehen, aber einige FK haben sich eigenständig Supervision organisiert, es als Gruppe umgesetzt und privat bezahlt (b5: 126ff.). Im Laufe der Zeit – besonders ab 2006/2007 – begannen immer mehr Organisationen sich nicht nur im Rahmen der Vorbereitung zu engagieren, sondern ihre *Duty of Care* stärker durch Begleitung während des Dienstes umzusetzen (b4: 15 ff.). Im ZFD war der Bedarf so groß, das gehandelt werden musste (b4: 18). Zu Beginn des ZFD wurden einige Studien durchgeführt und die Personalbegleitung darauf aufgebaut und evaluiert, mit den Angeboten anderer Dienste verglichen und weiter angepasst (d2: 8, d17: 1ff.). Einige Organisationen führten das Angebot von Supervision bereits früh ein, aber das Gesamtkonzept der Personalbegleitung wird stetig weiterentwickelt (c4: 9). Ab 2006 wurde der Diskurs um umfassende Begleitung immer intensiver und Tagungen und Austauschräume trugen schließlich zur Einführung weiterer Angebote bei (b4: 18). Die TO schufen nach und nach in den verschiedenen Phasen mehr psychosoziale Begleitstrukturen, die dann von den FK auch nach und nach immer mehr genutzt wurden (b3: 210).

Auch in Bezug auf die praktische Umsetzung und Abwicklung haben sich Dinge verändert, die Auswirkungen auf die Nutzung der Begleitangebote hatten. So berichtet eine FK, dass Geld für Supervision und Teammaßnahmen früher von den Projektbudgets abgezogen wurde, was negative Anreize setzte und Nichtinanspruchnahme zur Folge hatte (a6: 45). Die Einrichtung eines gesonderten Finanztopfes ermöglichte den FK einen barrierefreieren Zugang, da sie auf diese Weise dem inneren Prioritätenkonflikt weniger stark ausgesetzt waren (a6: 45). Strukturelle Veränderungen hatten häufig auch Auswirkungen auf die psychosoziale Begleitung der FK. So hat die Einführung der Ebene der Koordinator*innen dazu beigetragen, dass eine weitere Ressource zur Begleitung der FK bereitstand (a5: 170). Nach und nach haben sich Rolle, Status und Aufgaben der KOR verändert und größtenteils wurde die fachliche und psychosoziale Begleitung der FK explizit in den Verantwortungsbereich der KOR einbezogen (b5: 74).

Entwicklungen werden auch in Hinblick auf die Reichweite und Zielgruppen der Personalbegleitung festgestellt. Viele Begleitelemente wurden zunächst nur für die internationalen FK des ZFD eingeführt. Bei den Organisationen, die auch EH vermitteln, wurde schnell deutlich, dass weitere Stellen mit hohem Belastungspotential konfrontiert sind und die Kriterien zur Inanspruchnahme uneinheitlich waren (d17: 1.ff.). Gerade wenn verschiedene Personalgruppen in gleichen oder ähnlichen Kontexten arbeiten, gibt es kein Argument dafür, weshalb den EH das Privileg vorenthalten wird (c3: 148). Auch für lokale ZFD-FK wurden nach und nach mehr Personalbegleitungselemente erkämpft, auch wenn diese lange noch nicht gleichgestellt sind (a6: 143). Insgesamt wird festgestellt, dass Personalbegleitung in der IZ immer noch kein Standard ist und der ZFD hier in besonderer Weise positiv hervorsteht (b4: 20).

Darüber hinaus werden weitere Einflussfaktoren benannt, die sich auf die Entwicklung der Personalbegleitung im ZFD ausgewirkt haben. So war es früher schwerer, passende Coaches zu finden und mittlerweile stellen sich immer mehr rückkehrende ZFD-FK später als Supervisor*innen zur Verfügung (b6: 185). Auch wird eine starke Entwicklung im Bereich der Haltung und Einstellung zur psychosozialen Begleitung wahrgenommen, die dazu führt, dass Coaching nicht mehr nur mit Problemen in Verbindung gebracht, sondern immer selbstverständlicher und die Inanspruchnahme ‚normaler‘ wird (b9: 91)

5.4.2. Lernen der Organisationen

Von Organisationsseite wird *„die Einführung der ‚Lernenden Organisation‘ [als] Schlüsselaufgabe der Personalentwicklung“* definiert (d4: 6). In den Interviews mit den Vertreter*innen der TO wird von der Grundeinstellung berichtet, gemeinsam lernen zu wollen, wofür es wichtig ist, organisationsintern voneinander zu wissen, im Austausch zu sein und Feedbackschleifen zu haben (c1: 32). Es geht weniger darum, immer neue Angebote zu schaffen, sondern vielmehr darum, Bestehendes weiterzuentwickeln und zu optimieren (c1: 70). Dafür wird auf verschiedene Weise vorgegangen. Zum einen berichten die Befragten der Geschäftsstellen davon, dass sie durch die direkten Rückmeldungen der FK lernen, die diese in Gesprächen und durch schriftliche Berichte an sie herantragen (c5: 20ff.). Auf der Basis dieses Feedbacks kann die Personalbegleitung angepasst werden (c6: 20). Zum anderen fungieren interne Arbeitsgruppen als ein Ausgangspunkt, um innerhalb der Organisation Transparenz darüber zu schaffen, was bereits gemacht wird (c4: 11). Sie zielen darauf ab, organisationsintern mehr Bewusstsein über Belastungen, Stress und Erschöpfung am Arbeitsplatz zu schaffen und herauszufinden, wo Handlungsbedarfe bestehen, wobei der Ausgangspunkt häufig in einer Problemeinsicht liegt (c4: 15/66): *„Also eigentlich denkt eine Organisation immer dann um, wenn die Zahlen nicht mehr stimmen“* (c4: 15). Teilweise fungieren die Arbeitsgruppen auch als konzeptionelle und strukturschaffende Instanzen, um auf verschiedenen Ebenen Dinge anzustoßen und weiterzuentwickeln (c6: 90). Dadurch, dass im ZFD bereits Konzepte und Erfahrungen zu Personalbegleitung bestehen, kann er in gewisser Hinsicht als Anregung und Modell für andere Bereiche der IZ dienen (c4: 28).

Die FK sind in Bezug auf die Realität der ‚Lernenden Organisation‘ unterschiedlicher Meinung. Im folgenden Wortwechsel wird in der Antwort der befragten Fachkraft eine gewisse Skepsis deutlich: I: *„[...] Auch die Organisation kann ja eine Lernende sein. Hoffentlich (lacht).“* B: *„Oder auch nicht, ja (lacht)“* (a7: 83 f.). Einige FK konstatieren, dass es Räume gibt, um über Weiterentwicklungen zu sprechen, diese allerdings in der Umsetzung nicht genug spürbar werden (a6: 159). Sie haben den Eindruck, dass ihr Feedback zwar gehört und wertgeschätzt, aber nicht weiterverfolgt wird (a9: 141). Selbst wenn von FK-Generationen immer wieder etwas Ähnliches beklagt und rückgemeldet wird, sind sie häufig unsicher, was sich im Endeffekt tatsächlich verändert (a7: 28). Eine FK berichtet von einem Fall, bei dem

letztlich ein einfacher, wenig nachhaltiger Problemlösungsweg gewählt wurde, indem einer Person gekündigt wurde anstatt sich die strukturellen Probleme anzuschauen und daraus zu lernen (a2: 14).

Die Supervisor*innen ergänzen eine analytische Perspektive auf dieses Thema. Ein*e Supervisor*in ist der Meinung, dass Lernen heißt, sich zu hinterfragen, nachzujustieren, sich zu entwickeln und vor der Veränderung nicht zu scheuen (b2: 242). Kleine Organisationen können Veränderungen leichter umsetzen, weil sie wendiger sind – zudem sind manche TO offener für selbstkritische Grundsatzfragen als andere (b2: 244). Eine andere befragte Person konstatiert, dass – wenn eine Organisation ihre *Duty of Care* wirklich umsetzen will – sie auch an Rückmeldungen darüber interessiert ist, was Themen sind, was gut läuft und was sie ändern kann (b1: 30).

Empfehlungen

Zur künftigen Weiterentwicklung gibt es nur wenige spezifische Äußerungen und Anregungen. In vielen Aussagen zeigt sich der generelle Wunsch danach, dass die ‚Lernende Organisation‘ stärker spürbare Realität werden sollte. Eine FK wünscht sich von den Organisationen eine Bereitschaft, die eigenen organisationalen Herausforderungen anzugehen und die Organisationsentwicklung im eigenen Hause gut zu verankern, indem Feedback von FK aufgenommen wird, eine Offenheit dafür besteht, die eigene Arbeit und die Strukturen stetig zu verbessern und eine ‚Lernende Organisation‘ zu werden (a2: 178ff.). Ein*e Supervisorin bestärkt diesen Punkt, indem sie anregt, Feedback ernst zu nehmen, es annehmen und als Lern Gelegenheit nutzen (b2: 236).

5.4.3. Austausch zwischen Supervisor*innen & Organisationen

Bei manchen Organisationen gibt es regelmäßige Treffen der Coaches – teilweise gemeinsam mit den Trainer*innen der Vorbereitung und Fortbildung –, die bei manchen einmal im Jahr, bei anderen alle 2 bis 3 Jahre stattfinden (b3: 54; b6: 197; c3: 54; c5: 216). Nach der Ausschreibung eines Coachingpools werden alle zu einem Treffen eingeladen, das eine Einführung bietet und Austausch ermöglicht (c3: 54). Dabei gibt es manchmal thematische Inputs und sie werden zur Besprechung von Studien oder Konzepten genutzt (c3: 198; b9: 111). Zudem bekommen die Coaches auf diesen Tagungen Informationen und Updates zu vertraglichen Aspekten und Rahmenstrukturen durch die TO, können über ihre Anliegen und Themen sprechen

und sich über verschiedene Ansätze austauschen (b3: 60). Für die Supervisor*innen sind die Treffen und das Wissen zu den internen Strukturen der Organisationen wichtig, um zu verstehen, was sich verändert hat, die Auswirkungen auf die FK einschätzen zu können und um näher dran zu sein und eine weitere Perspektive auf den Dienst zu bekommen (b3: 106; b4: 84). Nicht alle Supervisor*innen nehmen daran teil, aber die, die da sind, können intensiv miteinander arbeiten und wertvolle Informationen teilen und bekommen (b4: 72; b9: 111). Auf diese Weise entstehen untereinander Kontakte, sodass sich einzelne Coaches auch darüber hinaus zu bestimmten Themen austauschen können (b4: 76). Einzelne Supervisor*innen können ihre Eindrücke mit anderen abgleichen und dadurch zu hilfreichen Einschätzungen und Erkenntnissen für die Begleitung ihrer Coachees gelangen (b6: 203).

Wie die Aussagen der Befragten in den Organisationen zeigen, sind die Treffen vor allem dafür sehr wichtig, Rückmeldungen darüber zu bekommen, welche der FK-Anliegen mit den Strukturen der TO zu tun haben, um dann daran arbeiten zu können (c1: 28). Die Organisationen nutzen die Tage als Auswertungstreffen und sind daran interessiert, zu verstehen, was wiederkehrende Probleme sind, was evtl. mit den eigenen Strukturen zu tun hat und wollen diese Ressource zur eigenen Entwicklung nutzen (c3: 72). Gerade wenn Coaches viele FK mehrerer TO begleiten, können sie oftmals besonders gut einschätzen, was typisch für FK einer Organisation ist (c3: 74). Die Organisationen wollen über Veränderungen in den Interaktionen und über die Anliegen der FK informiert werden (b4: 88) und durch die Erfahrungen der Gruppe wird es möglich Stimmungen und Tendenzen abzubilden (b5: 96). Eine TO thematisiert die Relevanz dieses Aspekts explizit in ihrem Coaching-Konzept:

„Zur Corporate Identity gehört damit implizit die Anerkennung der Themen, die alle Mitarbeitenden und die Organisation betreffen. Sie sind im Coaching-Pool als gemeinsamer Referenzrahmen vorhanden und können, quasi als kollektiver Erfahrungsraum, abgerufen werden. Die implizite Anerkennung verschafft zum einen eine größere Legitimität, indem sie die Themen aus der Ecke der Heimlichkeit in einen professionellen Umgang mit ihnen überführt, zum anderen verbindet sie jedes einzelne Thema noch einmal stärker mit der Organisation und die Organisation mit den Themen. Hinter den Themen aber stehen die Friedensfachkräfte, die sich umso stärker mit der Organisation identifizieren können, je umfassender die Verbindungslinien sind“ (d4: 9).

Das gebündelte Coachingpool-Feedback ermöglicht die Anonymität der FK zu wahren und Rückmeldungen gemeinsam weiterzugeben (b3: 94; b4: 96). Die Supervisor*innen sind der Meinung, dass ihre Rückmeldungen auf diese Weise mehr Gewicht haben und eindrücklicher und wirkungsvoller sind als der schriftliche Bericht einer*s einzelnen Coach (b3: 98; b6: 203; b8: 136). Das Zusammentragen und Bewerten der Themen und Entwicklungen fungiert darüber hinaus auch als Instrument der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Coachingpools selbst (d4: 12).

Herausforderungen & Spannungsfelder

Auf den Coachingpool-Treffen sind die Organisationen sehr offen und interessiert und können konstruktiv mit Anregungen umgehen (b4: 112). Wenn es solche Coachingpool-Treffen jedoch nicht gibt, finden die Supervisor*innen das schade, da sie die Organisationsthemen, die im Coaching auftauchen, zurücktragen wollen. Manche ergreifen dann Eigeninitiative, um Rückmeldungen auf anderem Weg an die Organisationen weitergeben zu können (b3: 62/80). Manche TO haben keine Formate für Feedback und wollen die Sicht der Supervisor*innen auch nicht für das organisationale Lernen einbinden, sondern sehen Coaching lediglich als Dienstleistung zur Sicherstellung der psychischen Gesundheit der FK (b4: 114). Ein*e Coach berichtet, dass es bis auf einen Ausnahmefall sehr wenig Kontakt zu den GS gibt, es jedoch sehr hilfreich ist, eine gute Beziehungsbasis und klare Ansprechpersonen per Telefon zu haben, um vor allem in Notsituationen schnell Absprachen treffen und gut handeln zu können (b8: 128). Doch Rückmeldungen sind auch jenseits von Krisen relevant für die TO, da die Coaches ihnen wertvolle Anregungen geben können. Die Coaches erkennen oft systemische Themen der Organisationen:

„Und das ist spannend, wenn man als Coach in einer Organisation quasi immer die gleichen konflikthaften Themen bespricht. Also da zieht sich dann was durch wie ein roter Faden und an der Stelle finde ich es wichtig, wenn man dann auch guckt: Wie kann ich es der Organisation rückmelden? Weil das kommt dann zu dem zurück: ‚Hier von unten sieht es anders aus.‘ Und die sagen dann von oben: ‚Ja, von hier aber auch.‘ Und wie kriegt man es dann zusammen?“ (b4: 226).

Sie beschäftigt die Frage, wie sie dieses Wissen gut platzieren und zurückmelden können: *„Wir sehen immer die gleichen Probleme und da möchten wir gerne mal drüber*

sprechen“ (b3: 78). Die Supervisor*innen berichten, dass sie das Interesse, die Bereitschaft und das Verhalten der Organisationen als sehr unterschiedlich erleben. Feedback ist offiziell erwünscht, aber wenn es sehr grundsätzliches Feedback ist, wissen manche Organisationen nicht, wie sie damit umgehen sollen (b2: 234ff.). Häufig gehört umfängliches Mitdenken gar nicht zum eigentlichen Auftrag, aber manche Coaches können wichtige Hinweise nicht verschweigen und erleben dann eine Resignation, wenn sie kein Gehör finden (b2: 234ff.). Sie werfen die Frage auf, inwiefern die TO überhaupt daran interessiert sind, ihre systemischen Probleme gespiegelt zu bekommen (b3: 92): *„Die Frage ist: Will die Institution das hören?“* (b4: 98). *„Da geht es ja gar nicht um deren Leib und Leben, sondern die Probleme sind immer die gleichen, es sind in der Regel auch strukturelle Probleme. Und dann ist die Frage: Will eine Institution das wissen?“* (b4: 104).

Aber selbst wenn die Organisationen an Feedback interessiert sind, ist die Vereinbarkeit der verschiedenen Zielrichtungen herausfordernd, die Coaching einerseits als ein dem Individuum verpflichtetes psychosoziales Begleitelement und zugleich andererseits als Beitrag zur Organisationsentwicklung nutzen wollen. Das Thema Vertraulichkeit wird als zentrales Thema angesehen und ist Teil der Auftragsklärung zwischen FK und Coach. Die Coaches besprechen z. B. mit den FK, dass bei Coachingpool-Treffen über die Art der Anliegen gesprochen wird, dass sie jedoch nur Allgemeines an die GS zurückmelden und die Einzelfälle vertraulich bleiben (a7: 56). Oft wird zum Umgang mit Vertraulichkeit festgelegt, wie mit Rückmeldungen an die Organisation verfahren werden soll, indem z. B. der*die Coach die explizite Erlaubnis zur Informationsweitergabe über ein Anliegen einholt (b3: 84ff.). Rückmeldungen zu geben kann jedoch zugleich heikel sein, weil die TO wissen, welche FK von welcher*m Coach begleitet wird (b8: 124). Daher ist die Situation einfacher, wenn ein*e Supervisor*in viele FK begleitet (b8: 124). Meist entscheiden sich die Coaches dafür aggregierte Rückmeldungen allgemeiner Art zu häufigen Themen (z. B. Konflikte in interkulturellen Teams oder Einsamkeit) zu geben (b1: 22ff.), trotzdem sei es immer ein *„Drahtseilakt mit Vertraulichkeit umzugehen“* (b3: 112). Andere geben grundsätzlich keinerlei Informationen und beteiligen sich selbst an anonymen Evaluationen nicht (b5: 88ff.). Nur wenn Leib und Leben der FK gefährdet sind – und selbst dann nur im Einverständnis mit der FK selbst – erfolgt hier

eine Informationsweitergabe an die TO (b5: 98). Auch viele Organisationsvertreter*innen sind sich der Ambivalenz und des Spannungsfeldes zwischen Vertraulichkeit und dem Wunsch, Rückmeldungen zu bekommen, bewusst. Sie wollen Informationen lieber direkt von den FK erfahren, und zögern, sich Feedback von den Coaches einzuholen (c5: 210).

„Dann erfordert das auch ein hohes Maß an Professionalität, dass man diese Informationen zuordnet und nicht schlecht damit umgeht. Und wir andererseits, wenn wir dann so allgemeine Themen abgreifen, auch da sehr vorsichtig sind, weil sehr schnell Rückschlüsse gezogen werden können und ich weiß, dass die Leute sehr empfindlich sind. Also wenn man so ein Coaching anbietet, dann ist es ganz, ganz wichtig, diese Regeln auch einzuhalten, sonst, wenn sich das zu sehr vermischt und diese Inhalte irgendwann mal herauskommen oder irgendwelche Rückschlüsse geführt werden, dann funktioniert das gar nicht mehr. Also es braucht einen großen Schutz- und Vertrauensraum, dieses Coaching, für die Leute“ (c4: 73).

Eine gute Möglichkeit, mit diesem Spannungsfeld konstruktiv umzugehen, liegt darin, dass die Coaches die FK ermutigen, ihr Feedback selbst rückzumelden (b5: 88; b6: 187; b7: 91; b8: 40; b9: 117). In manchen Fällen bitten FK darum, dass die Supervisor*innen die Hinweise der FK anschließend aus ihrer Perspektive bekräftigen und ergänzen (b6: 187). Zudem ist es möglich, im Coaching die Kommunikations- und Vorgehensstrategien zu planen, damit die FK sicherer damit werden, wie sie ihre Rückmeldungen auf eine konstruktive und effiziente Weise vorbringen können (b9: 76).

Lernen der Supervisor*innen

Es wurde bereits deutlich, dass nicht nur die Organisationen von den Coaching-pool-Treffen profitieren, sondern dass diese auch dem Austausch und dem Lernen der Supervisor*innen selbst dienen. Auch sie erfahren durch die Erzählungen der FK viel und lernen auf verschiedenen Ebenen. Durch jede Interaktion, jedes Training und jeden Beratungsauftrag erfahren und lernen sie etwas, was sie in unterschiedlicher Form verarbeiten und was beispielsweise in dazu passende Trainingsangebote münden kann (b7: 107). Auch ihre Arbeit befindet sich in einem ständigen Entwicklungsprozess, denn im Kontakt mit den FK und den Organisationen entstehen stetig neue Erkenntnisse zur Begleitung (b1: 34). Zu ihrer eigenen Supervisionstätigkeit

holen sie sich einerseits Feedback von FK ein, andererseits finden sie auch gebündelte, anonyme Rückmeldungen – beispielsweise durch Evaluationen – hilfreich (b6: 9). Auch auf überindividueller Ebene möchten sie gerne wissen, wie und wodurch sich FK gut begleitet fühlen, was sie brauchen und was angeboten werden sollte (b1: 68). Darüber hinaus brauchen auch Coaches Reflexionsräume, um die Fälle und Anliegen zu besprechen und die Qualität der Supervision zu sichern, sodass sie sich intervidieren und z. B. bei Coachingpool-Treffen Gelegenheiten zur kollegialen Beratung nutzen (b1: 8; b8: 136; d4: 14). Aber auch unabhängig vom Coachingpool nehmen manche Coaches selbstorganisiert Supervision in Anspruch, um ihren eigenen Lernprozess konstant zu begleiten (b4: 316).

Empfehlungen

Viele der geschilderten Äußerungen enthalten bereits Hinweise auf Veränderungswünsche und Anregungen. Einige Personen haben auch explizit Empfehlungen formuliert:

„Also ich würde mir einfach auch noch mehr wünschen: Welche Themen spielen bei den Coachees eine Rolle? Und wie kann man das auch mal einer Institution gesammelt zurückmelden? Weil da sind wir uns, glaube ich, auch einig, die Coaches, welches die Hauptthemen sind“ (b4: 98).

Obwohl die Teilnahme an Coachingpool-Treffen für die Freiberufler*innen oft herausfordernd ist – gerade, wenn sie bei vielen Organisationen im Pool sind (b6: 203) – hätten sie gerne mehr Austauschräume, um auf dieser Ebene an einer bestmöglichen Begleitung der FK mitzuwirken. Auch von Organisationsseite wird erwähnt, dass es wünschenswert wäre, den Austausch der Supervisor*innen untereinander noch mehr zu fördern und ausweiten und Intervision als Qualitätssicherungsinstrument zu etablieren (c1: 28).

5.4.4. Zusammenarbeit & Lernen zwischen den Organisationen

Eine weitere Ebene des Lernens ist trägerübergreifend und betrifft das gemeinsame Lernen der Organisationen bzw. das Lernen des Feldes. Hierzu äußern sich die Befragten unterschiedlich: Einerseits benennen sie konkrete Punkte, in denen bereits kooperiert wird, andererseits sehen sie auch Begrenzungen.

Aus Organisationssicht wird festgestellt, dass es zum Thema Personalbegleitung sehr viel weniger Austausch zwischen den verschiedenen TO als innerhalb der einzelnen gibt und gemeinsames, trägerübergreifendes Lernen zu anderen Themen stattfindet, aber nicht dazu (c1: 78ff.). Es gibt punktuellen Kontakt und individuellen Austausch über einzelne Aspekte der Personalbegleitung und die TO holen sich teilweise Anregungen voneinander ein und kooperieren indirekt dadurch, dass sie die gleichen Supervisor*innen beschäftigen (c4: 30). In Bezug auf die Vorbereitung wird am stärksten zusammengearbeitet: Teile der Vorbereitung werden gemeinsam von mehreren (meist zwei) TO gemeinsam durchgeführt bzw. nehmen einige Organisationen Kurse anderer TO in die Vorbereitungsprogramme auf (c4: 36ff.). Gleichzeitig gibt es auch in diesem Bereich eine große Heterogenität und keine komplett gemeinsam gestaltete Vorbereitung (c4: 36ff.), selbst bei den TO, die z. B. im Huckepackverfahren nah zusammenarbeiten. Die Huckepack-Organisationen tauschen sich engmaschiger miteinander aus, da sie ohnehin im Kontakt stehen (c5: 10). Der Austausch ist häufig die Basis, um Elemente an den eigenen Organisationskontext anzupassen (c5: 238ff.). Darüber hinaus gibt es im ZFD-Konsortium die Möglichkeit, Dokumente über das Wissensmanagementsystem mit allen (oder einzelnen) TO (und FK) zu teilen (c6: 180). Über die AGdD werden trägerübergreifende Arbeitsgruppen zur Vor- und Nachbereitung organisiert, die auch für die Huckepack-Organisationen offenstehen (d2: 11).

Aus FK-Sicht wird formuliert, dass die verschiedenen Arbeitsansätze der TO einerseits viele Möglichkeiten zur Zusammenarbeit eröffnen, andererseits auch viele Limitationen mit sich bringen (a1: 60). Sie beobachten, dass es vor allem dann gut funktioniert, wenn sich die einzelnen Menschen gut verstehen und offen für Austausch sind (a4: 93). Dann können z. B. Fortbildungen vor Ort gemeinsam geplant und durchgeführt werden (a2: 112) und so Elemente der Personalbegleitung gemeinsam gestaltet werden.

Ein weiter Aspekt der interorganisationalen Zusammenarbeit betrifft die Beziehungen zwischen den TO und den PO. Im ZFD ist explizit angedacht, auch „*Maßnahmen zur Vertiefung der Kooperationsbeziehungen und zur Einbeziehung der Projektpartner in die Weiterentwicklung des ZFD*“ durchzuführen, wobei es sich beispielsweise um Projektbesuche, PO-Besuche und Fachtagungen handeln kann

(Konsortium ZFD 2014b: 89). Die Bedeutung von gemeinsamen Lernprozessen innerhalb von Partner*innenschaften wird dadurch explizit hervorgehoben.

Empfehlungen

Ein*e Organisationsvertreter*in hält es für eine gute Idee, mehr voneinander zu erfahren, da die Meisten noch viel zu wenig voneinander wüssten und nicht bekannt sei, wie die anderen Organisationen Personalbegleitung umsetzen (c4: 171). Ein engerer Kontakt und verstärkter Austausch zwischen den TO wird für vielversprechend gehalten (d2: 13). In manchen Fällen könnten Organisationen gemeinsam Ressourcen nutzen und dadurch Synergieeffekte erzielen und einen größeren Handlungsspielraum schaffen (d2: 7). Ein*e Coach ergänzt, dass auch im Bereich der Organisationsentwicklung geschaut werden könnte, was die Organisationen voneinander lernen können, indem sie z. B. Austausch über die Erfahrungen mit einem Prozess zum rassismuskritischen Mainstreaming anregen (b2: 108).

Mit diesen verschiedenen Facetten zur Weiterentwicklung der Personalbegleitung endet die Darstellung der Ergebnisse. Der Fokus des fünften Kapitels lag auf den ersten vier Forschungsfragen und stellt die Grundlage für die vertiefte Analyse dar, die im folgenden Kapitel dargelegt wird.

6. BEDÜRFNISSE, FUNKTIONEN & SPANNUNGSFELDER – VERTIEFTE ANALYSE

Nachdem nun deutlich geworden ist, welche Anliegen die FK beschäftigen, welche Elemente der Personalbegleitung ihnen im ZFD zur Verfügung stehen, welche Empfehlungen ausgesprochen werden und auf welche Weise sich die Personalbegleitung im ZFD weiterentwickelt, gilt es im Folgenden die Analyse auf eine andere Ebene zu bringen. In diesem Kapitel werden zunächst die Bedürfnisse und Funktionen herausgearbeitet, die durch die Personalbegleitung erfüllt werden (6.1.) und im Anschluss die Spannungsfelder erforscht, die sich in der Personalbegleitung zeigen (6.2.).

Beide Kapitel beginnen mit einer Abbildung, die einen Überblick über die Kategorie gibt und stellen die einzelnen Aspekte anschließend genauer vor. Dabei beginnen die einzelnen Teilkapitel jeweils mit einer veranschaulichenden Frage, die in umgangssprachlicher Form – und ergänzend zu den sachlichen Titeln – einen Eindruck von der Essenz des Bedürfnisses bzw. des Spannungsfeldes vermitteln soll. Zum Teil handelt es sich dabei um In-vivo-Codes, also um direkte Zitate aus den Interviews. Wenn dies der Fall ist, sind sie in doppelten Anführungszeichen gesetzt und der Quellenverweis ist in einer Fußnote angefügt. In vielen Fällen handelt es sich jedoch um sprachliche Verdichtungen, die nicht in genau dieser Formulierung in den Interviews auftauchten. Diese selbst formulierten Fragen sind durch einfache Anführungszeichen markiert und haben keinen beigefügten Verweis, sodass sie eindeutig als solche zu erkennen sind. Die Kombination von Kategorientiteln, die knapp und sachlich das Wesentliche zusammenfassen und benennen, mit den Fragen, die wie ein Untertitel in die Kategorie einführen und einen lebendigeren Zugang darstellen, soll das Verständnis der jeweiligen Analysekategorie erleichtern.

6.1. BEDÜRFNISSE & FUNKTIONEN

„Each organisation, and indeed each individual, has different staff care needs.“⁸³

⁸³ (Porter & Emmens 2009: 10)

Im Verlauf der Analyse wurde deutlich, dass hinter den konkreten Themen und Anliegen der FK grundlegende Bedürfnisse⁸⁴ stehen und dass sie für deren Erfüllung die Elemente der Personalbegleitung nutzen bzw. sich dafür entsprechende Angebote wünschen. Zugleich erfüllt die Personalbegleitung verschiedene Funktionen, da von Bedeutung ist, in welcher Weise die Anliegen aufgefangen werden, wie sich die Begleitelemente auf die FK auswirken und in welcher Form sie ihnen Unterstützung bieten. Die analytische Kategorie K.5 widmet sich diesen Fragen und begibt sich damit auf eine andere Ebene der Untersuchung. Auch wenn in den Daten vielfach im Kontext von Supervision/Coaching darüber gesprochen wird, lassen sich die Bedürfnisse und Funktionen in der Regel nicht nur auf ein einzelnes Element beziehen, sondern betreffen grundlegende Aspekte der Personalbegleitung.

In der Analyse des Datenmaterials habe ich 15 verschiedene Bedürfnisse bzw. Funktionen herausgearbeitet, die meist nicht explizit als solche genannt werden, aber sehr häufig mitschwingen. Abbildung 9 bietet einen Überblick über die Bedürfnisse und Funktionen und ihrer Systematisierung. Ein Teil davon ist unabhängig von anderen Menschen (6.1.1. bis 6.1.8.), ein anderer Teil ist auf andere Menschen bezogen (6.1.9. bis 6.1.15.), weshalb ich die Funktionen und Bedürfnisse danach sortiert habe. Innerhalb dieser beiden Unterteilungen stelle ich sie nacheinander vor und gehe dabei vom Grundlegenden ins Spezielle, arbeite mich von sehr basalen Bedürfnissen zu konkreteren Funktionen vor. Viele überschneiden sich und hängen

⁸⁴ Mein Verständnis von Bedürfnissen ist wesentlich geprägt durch die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg. Darin werden Bedürfnisse von den Strategien unterschieden, die alle vielfältigen Handlungen umfassen können, die Menschen zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse anwenden (Rosenberg 2016: 67ff.). Diese Perspektive ist für die Unterscheidung zwischen den konkreten Anliegen und den grundlegenden Bedürfnissen hilfreich und hat die Analyse geprägt.

Gleichzeitig können einige der hier aufgeführten Funktionen ebenfalls als Strategien eingeordnet werden. Da ich mich bei der Analyse weiterhin an der Realität der Befragten orientieren wollte, habe ich diese theoriegeleitete Differenzierung nicht als zentrales Unterscheidungsmerkmal gesetzt, sondern Bedürfnisse und Funktionen zusammen dargestellt und vor allem danach sortiert, inwiefern sie auf andere Menschen bezogen sind. Viele weitere Darstellungsoptionen wären möglich gewesen, jedoch zeigten sich die hier ausgewählten Bereiche als Schlüsselthemen in den Interviews und Dokumenten, weshalb ich mich für die im Folgenden dargestellte Zusammenstellung entschieden habe.

eng miteinander zusammen, dennoch hilft die differenzierte Betrachtung dabei, verschiedene Facetten offenzulegen, die bei der Personalbegleitung eine Rolle spielen. Im Folgenden stelle ich die Bedürfnisse und Funktionen einzeln vor.

Bedürfnisse & Funktionen

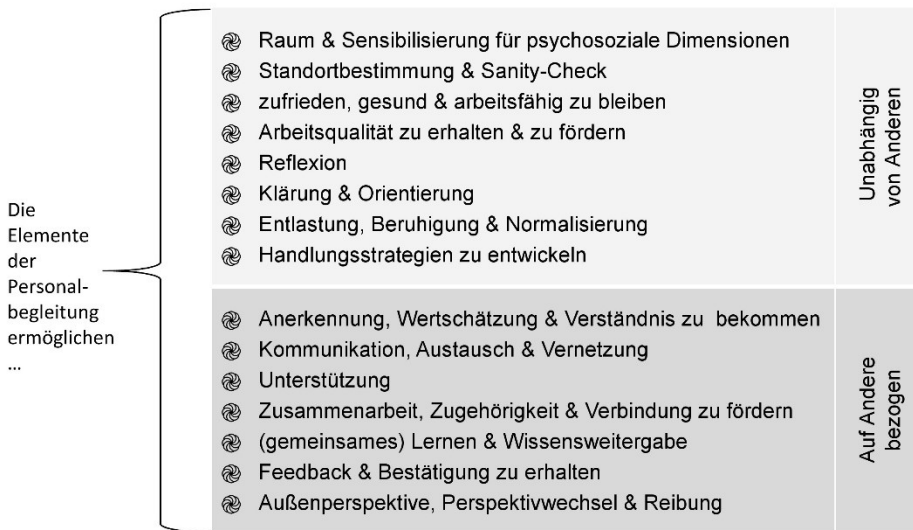


Abbildung 9: Übersicht der Bedürfnisse & Funktionen, die sich in der Personalbegleitung zeigen
(Quelle: Eigene Darstellung)

BEDÜRFNISSE & FUNKTIONEN, DIE UNABHÄNGIG VON ANDEREN MENSCHEN SIND

6.1.1. Raum & Sensibilisierung für psychosoziale Dimensionen

„Wie wirkt sich die Arbeit auf mich aus?“

Eine grundlegende Funktion, die Personalbegleitungselemente erfüllen, ist, dass sie überhaupt einen Raum für psychosoziale Dimensionen der Arbeit eröffnen und für diese Aspekte sensibilisieren. Sie machen darauf aufmerksam, wo Belastungspotential existiert und ermöglichen, präventiv daran zu arbeiten (b1: 34). Die Fachkräfte können in diesen Räumen die Arbeit mit sich als Person in Verbindung

bringen und darüber ins Gespräch kommen (c1: 28). Das ermöglicht ihnen, sich mit der eigenen Biographie, mit eigenen Kompetenzen, blinden Flecken und Herausforderungen auseinanderzusetzen und eine Haltung dazu zu entwickeln (b2: 121). Häufig geht es darum, ganz niedrigschwellig Raum, Bewusstsein und Akzeptanz für psychosoziale Fragen zu schaffen, in denen Belastungen nicht als Schwäche gesehen werden und Selbstfürsorge zur professionellen Praxis werden kann (c1: 22). Gerade die Integration von psychosozialen Dimensionen in reguläre Elemente des Dienstes – wie Teamtreffen und Tagungen und die Einbeziehung von kollegialer Beratung in diese Treffen – ermöglicht Raum für Psychosoziales im Alltag zu schaffen und verstärkt die Sensibilisierung.

6.1.2. Standortbestimmung & ‚Sanity-Check‘

„Wo stehe ich gerade?“⁸⁵ „Wie geht’s mir eigentlich mit allem?“⁸⁶

Sowohl Fachkräfte als auch Supervisor*innen sprechen von einem Raum zur Standortbestimmung, indem es regelmäßig die Möglichkeit gibt, einen Schritt zurückzutreten und zu sehen, wie es aktuell läuft und wie es der FK damit geht (b4: 238). Nicht die Reflexion einer einzelnen Situation, sondern ein weiter gefasster Blick auf die grundsätzliche Lage steht hier im Fokus. Auch wenn es keine gravierenden Schwierigkeiten gibt, helfen ein ‚einfach wohltuendes‘, regelmäßiges Gespräch zwischendurch (a8: 6) und ein regelmäßiger „Sanity-Check“ (b3: 224), in dem die FK klären kann, wie es ihr geht. Das kann auch gemeinsam mit anderen FK geschehen, sodass ein ‚Zurechtrücken‘, eine Relativierung und ein In-den-Kontext-Setzen mit den Erfahrungen anderer möglich wird (b4: 62). In jedem Fall ist der Prozess ergebnisoffen und es kann sein, dass der FK erst dadurch klar wird, dass es ihr aktuell richtig gut geht (b9: 99). Eine Supervisorin erläutert, dass sie den Raum gibt, um „einfach mal so eine Standortbestimmung machen [zu] können. Dass sie einfach mal sagen können, wie geht’s mir eigentlich mit allem? Was beschäftigt mich eigentlich gerade? Also wirklich so einen Raum zu haben, so einen strukturierten Raum, vertraulichen Raum und ein empathisches (lacht) Gegenüber, wo die einfach mal gucken können: Ja wie läuft es denn gerade?“ (b9: 99).

⁸⁵ (b4: 238)

⁸⁶ (b9: 99)

Diese Funktion der Personalbegleitung macht zugleich deutlich, dass es nicht allein um Probleme geht und für die Standortbestimmung eine regelmäßige Begleitung besonders geeignet ist.

6.1.3. Zufrieden, gesund & arbeitsfähig bleiben

„Was stärkt und schützt mich?“

Einige Personalbegleitelemente – wie Tage der *Rest & Recreation* – sind explizit dafür gedacht, dass FK zur Ruhe kommen, Erholungsmöglichkeiten bekommen, Kraft schöpfen und Distanz entwickeln können (a3: 10; c5: 160; a6: 22). Spezifische Trainings stellen die Themen psychische Gesundheit, Stressresistenz, Resilienz und Selbstfürsorge in den Mittelpunkt (b8: 58). Aber auch die grundsätzlichen Ziele der gesamten Personalbegleitung werden damit beschrieben, die psychische Gesundheit zu erhalten (d3: 7), das Stressmanagement und die Arbeitszufriedenheit zu verbessern (d8: 13) und präventiv vor Burnout und sekundären Traumatisierungen zu schützen (d10: 3). Die FK sollen *„gesund und mit Freude arbeiten“* (b4: 40) und auch *„im schwierigen Kontext konstruktiv und achtsam“* mit sich selbst und anderen Menschen umgehen können (b4: 333). Die psychosoziale Personalbegleitung soll dazu beitragen, die *„Balance mit mir als Person“* aufrecht zu erhalten und *„in dem sehr schwierigen Kontext, in dem ich mich bewege, arbeitsfähig zu bleiben“* (c1: 4). Sie soll helfen zu vermeiden, dass FK ausbrennen und frustriert und demotiviert werden (d3: 3). Das geschieht, indem Strategien entwickelt werden, um Belastungen zu reduzieren (d2: 8) und Selbststeuerungsmechanismen erlernt werden, um interne und externe Krisensituationen zu antizipieren, zu minimieren oder abzuwenden (d17: 29). Es geht darum, die Bewältigungsfähigkeit für Stress aller Art – Arbeitsstress, Akkulturationsstress, Sozialstress etc. – zu fördern, sodass gutes Leben, gutes Arbeiten und gute Gesundheit möglich werden bzw. erhalten bleiben (b8: 60). Das kann bedeuten, dass FK sich mit den Fragen beschäftigen, wie sie sich abgrenzen und schützen können oder wie sie Nein sagen lernen (b6: 263ff.). Die Bedürfnisse, die hierin sichtbar werden, können auch als Erholung, Stärkung und Gesundheit beschrieben werden, deren Erfüllung wiederum dazu beiträgt, dass Menschen zufrieden und arbeitsfähig sind.

6.1.4. Arbeitsqualität

„Was unterstützt mich dabei, gute Arbeit zu machen?“

Die Organisationen formulieren es ganz deutlich: Maßnahmen der Personalbegleitung, speziell das Coaching, dienen dazu, die Qualität der Arbeit zu erhalten und zu fördern. *„Im Grunde geht es über diese reinen Sicherheits- und Schutzmaßnahmen hinaus. Es geht auch um Arbeitsqualität“* (c4: 192). Durch die Stärkung der Selbstwirksamkeit der FK werden diese dabei unterstützt ihre Aufgaben zu erfüllen (d10: 2), und indem ihre Ressourcen gestärkt werden, erhöht sich letztlich die Leistungsfähigkeit der FK (d13: 2). Zudem dient das Coaching neben der Aufrechterhaltung der persönlichen Stabilität auch der Förderung der fachlich-professionellen Haltung von ZFD-FK (d12: 5). Dadurch profitieren letztlich die Projekte und deren Zielgruppen (d3: 5).

Auch den FK ist die Arbeitsqualität ein großes Anliegen. Sie wünschen sich Räume für konzeptionelle Fragen der Arbeit und verstehen das als wichtige Funktion der Personalbegleitung (a7: 24). Bei einigen Maßnahmen – z. B. beim ZFD-spezifischen Kurs – stellen sie explizit den Nutzen für die Qualität der Arbeit in den Mittelpunkt (a9: 17). Insgesamt wollen sie selbstwirksam sein und verspüren den Wunsch danach, Vergangenes bewusst zu reflektieren, nächste Schritte zu planen und Ziele für die Zukunft zu setzen (a10: 34).

Dass die Personalbegleitung positive Effekte auf die Arbeit hat, bestätigen auch die Coaches (b4: 37 f.), da sie wissen, dass das persönliche Befinden große Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit hat (b8: 58). Die Inanspruchnahme von Personalbegleitungselementen kann als Qualitätsmerkmal verstanden werden, denn Projekte verlaufen signifikant anders bei FK, die Coaching nehmen, als bei solchen, die das nicht tun (b4: 242/310): Sie arbeiten *„besser“*, *„differenzierter“*, *„achtsamer“*, sehen auch die *„eigenen Schwächen und Fehler“* und lernen daraus (b4: 316). Die Reflexion wird als wesentliche Voraussetzung für den positiven Effekt auf die Arbeitsqualität gesehen: FK wissen, was sie tun, worauf ihre Entscheidungen basieren und welchem Effekt diese für ihr Umfeld haben (b4: 322). Die Funktion der Arbeitsqualitätserhaltung und ist also mit dem grundlegendes Bedürfnis der Reflexion verbunden.

6.1.5. Reflexion

„Was passiert hier eigentlich?“⁸⁷

Reflexion ist eng mit vielen anderen Bedürfnissen und Funktionen verknüpft und für diese oftmals eine Vorbedingung. Reflektieren ist notwendig, um Lernen zu ermöglichen (a1: 72). Auch Handlungsstrategien zu entwickeln, um Themen zu klären, Feedback geben zu können oder sich zu entlasten, ist ohne Reflexion schwer vorstellbar. Die befragten Personen äußern sich sehr umfassend zu diesem Bedürfnis und dieser Funktion von Elementen der Personalbegleitung.

Ausreichend Räume für die Reflexion zu haben ist sehr wichtig (c1: 32). Die verschiedenen Elemente der Personalbegleitung können dazu genutzt werden und die FK erwähnen in diesem Zusammenhang diverse Formate. Supervision hilft den FK, um mit jemand neutralem Dritten zu sprechen, mit Abstand reflektieren zu können und einen Spiegel von außen zu haben (a5: 18; a8: 8; a9: 43; a10: 41). Zudem bietet das Team die Möglichkeit, um mit Kolleg*innen auf direkter und auch allgemeinerer Ebene über die Arbeit zu reflektieren (a6: 91). Auf Fortbildungen und Tagungen können – nach einer ersten Zeit realer Arbeitserfahrung – unterschiedliche Reflexionsformate zur Verfügung stehen, die einzeln oder mit einer Gruppe von FK genutzt werden können (a1: 8; a6: 30; a9: 15). Auch Personalgespräche können FK Unterstützung dabei geben, ihre Arbeit zu evaluieren und zu reflektieren, wie zufrieden sie damit sind (a1: 24). Das Vergangene bewusst zu reflektieren ist nötig, um dann bewusst Ziele für die Zukunft setzen zu können (a10: 34).

Im Zusammenhang mit bestimmten Anliegen wird besonders häufig von dem Wunsch nach Reflexion gesprochen, wie in Kapitel 5.1 bereits angeklungen ist. Die FK brauchen in allen Phasen Reflexionsräume für unterschiedliche Fragen (c1: 62). Schon zu Beginn ist die Reflexion der eigenen Rolle als extern Tätige besonders wichtig (a3: 17). Und auch während des Dienstes ist es immer wieder relevant die eigene Rolle und das eigene Wirken zu reflektieren und zu evaluieren (c5: 18). Denn wenn Rollen und Beziehungsgestaltung bewusst reflektiert werden, können sie auch aktiv gestaltet werden (b9: 42). Rollenreflexion bedeutet, sich schon zu Beginn darüber Gedanken zu machen: *„Wer bin ich? Als wer gehe ich dort hin? Was sind*

⁸⁷ (b4: 234)

Interessen? [...] Wie wird meine Rolle sein, [...] wo liegt der Schwerpunkt dann?“ (b9: 4). Die Personalbegleitung bietet während des gesamten Einsatzes Raum für viele Fragen: *„Wie will ich [meine Rolle] gestalten? Wie will ich die leben? Mit wem kann ich was gestalten? Wer hindert mich? Wer fördert mich?“* (b4: 124). Und auch bei Konflikten geht es häufig darum, zu reflektieren, was passiert ist, welche Ursachen dahinterliegen, welche Handlungsoptionen bestehen und letztlich herauszufinden: *„Wer muss mit wem was klären?“* (b4: 228).

Ein weiterer Aspekt der Reflexion betrifft das Hinterfragen der eigenen Motivation und der biographischen Hintergründe (b2: 70ff.). Die Frage danach, weshalb die FK genau diese Arbeit – an diesem Ort und unter diesen Umständen – machen wollen, wird selten ernsthaft gestellt, ist aber von besonderer Bedeutung (b2: 150). Es geht darum, herauszufinden, was der Berufskontext mit der Person selbst zu tun und was dazu beigetragen hat, dass sie in diesem Bereich arbeitet (b2: 167). *„Was ist Ihre Motivation? Warum haben Sie den Job angenommen? Was wollen Sie darüber bekommen und woran merken Sie, dass Sie es bekommen? Mir ist wichtig, dass man sich selber bewusst wird: Warum macht man das?“* (b4: 244). Nur, wenn FK sich der eigenen Hintergründe und Bedürfnisse bewusst sind, können sie die Einflüsse auf die Arbeit reflektieren und blindes Ausagieren vermeiden (b4: 244). Die Reflexion der eigenen Biographie und der Stärken und Schwächen ist letztlich wichtig, um daraus eine Haltung zu entwickeln und sie produktiv einbringen zu können (b2: 121).

Des Weiteren ist Selbstreflexion im interkulturellen Setting von großer Bedeutung (c1: 38). Ein*e Coach formuliert: *„Ich erwarte von professionellen Entwicklungsfachkräften, dass sie ihr Tun, ihr Denken, ihre Wahrnehmung, ihr Handeln reflektieren. Und dass sie nicht nur sich selbst sehen, sondern auch das Umfeld und wie kommt man dann zusammen“* (b4: 328). Besonders rassismuskritische Selbstreflexion und machtkritisches Hinterfragen des eigenen Tuns sind entscheidend für die Entwicklung einer wirklichen Partner*innenschaft (b2: 84). *„Da finde ich zum Teil/ wo ich echt denke: (würgendes Geräusch). Auch das hat meines Erachtens sehr viel mit kritischer Selbstreflexion zu tun oder wie wir auftreten“* (b2: 125). Hier wird der Wunsch nach tiefgehender (Selbst-)Reflexion deutlich, der sich nicht nur auf die Individuen, sondern auf das ganze Feld der internationalen Zusammenarbeit bezieht (b2: 131).

Reflexion kann zudem dabei helfen, die FK zu schützen (b4: 316), indem sie z. B. ihre Grenzen reflektieren und auf diese Weise Frustration vermeiden (d8: 12). *„Die regelmäßige Reflexion und Bearbeitung von belastenden Situationen in einer vertrauensvollen Atmosphäre wirkt sich positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Wohlbefinden aus“* (d8: 9). Aber der Nutzen von Reflexionsräumen geht über Prävention hinaus, denn auch die Arbeitsqualität ist von der Reflexion der Arbeit und des eigenen Tuns abhängig (c4: 192). Letztlich ist Reflexion ein elementarer Bestandteil von Professionalität, denn *„reflektierte, klare Fachkräfte“* können *„deutlich bewusster ihre Entscheidungen treffen“*, *„einfacher Strukturen durchblicken“* und mit Spannungsfeldern umgehen (b4: 34).

Schließlich ist die Reflexion auch gegen Ende der Dienstzeit relevant und geht dabei mit einem intensiven Rückblick einher (b9: 7). Noch bevor eine FK den Einsatz beendet, wird die persönliche und berufliche Entwicklung und das eigene Profil betrachtet und FK in der Supervision angeregt zu reflektieren: *„Was habe ich erreicht? Warum? Was habe ich nicht erreicht? Warum nicht? Wie habe ich mich weiterentwickelt? Was sind meine Stärken? Was will ich mir bewahren? Welche Rollen will ich noch leben? Was will ich ausbauen? Wohin damit? Und wie ist mein Wissen, meine Fähigkeit und Erfahrungen übertragbar auf das, was vielleicht kommt?“* (b4: 154).

6.1.6. Klärung & Orientierung

„Wie läuft das hier?“

In den Interviews wird an vielen Stellen davon gesprochen, dass es darum geht, etwas zu verstehen, zu klären, zu sortieren oder zu entwirren, sich einen Überblick verschaffen, ein klareres Bild zu bekommen, die Orientierungslosigkeit zu überwinden, eigene Gedanken zu ordnen, zu strukturieren oder zu überprüfen oder sich selbst, die eigene Rolle, Position oder Haltung zu finden. Die Bedürfnisse nach Klarheit und Orientierung werden darin deutlich und diverse Elemente der Personalbegleitung erfüllen diese Funktion.

Schon in der Vorbereitung ist das Ziel, den FK größere Klarheit zu ermöglichen, indem offene Fragen besprochen werden und festgestellt wird, was schon vor der Ausreise zu klären ist (b9: 40). Auch in der Supervision geht es in der Anfangszeit des Dienstes ganz stark um Orientierung nach innen und außen (b4: 124). Die FK

wollen klären, was die eigene Rolle und was ihr Mandat ist (b9: 6). Im weiteren Prozess werden vielfach Coaching-Gespräche dafür genutzt, beim Erzählen die eigenen Gedanken zu klären (b3: 136). Bereits das Verfassen einer E-Mail zur Absprache des nächsten Termins kann einen inneren Klärungsprozess anstoßen (a0: 29). Die FK können verschiedene Anliegen sortieren und klären, was sie an welcher Stelle und auf welche Weise anbringen können (a2: 138). Sich die eigenen Ziele und Wünsche bewusst zu machen, gibt den FK Orientierung (b3: 162). Darüber hinaus dient Supervision der präventiven Klärungshilfe, damit Konflikte nicht eskalieren (b9: 76). Der Wunsch nach Klarheit und Orientierung wurde darüber hinaus auch in Bezug auf die Elemente der Personalbegleitung formuliert, da es hilfreich ist zu wissen, wofür ein Element da ist und wofür nicht und wo die unterschiedlichen Anliegen gut aufgehoben sind (a7: 24).

6.1.7. Entlastung, Beruhigung & Normalisierung

„Geht es nur mir so?“

Auf Grund der vielen Herausforderungen und der oftmals hohen Anspannung haben FK vielfach das Bedürfnis nach Entlastung, Beruhigung und Normalisierung. Dieses Bedürfnis wird durch Personalbegleitungselemente vielfach erfüllt. Manche Vorbereitungskurse zielen darauf ab, dass FK mehr Gelassenheit mitnehmen (b9: 40). Die Grenzen der Arbeit einschätzen zu können, trägt dazu bei, Frustration zu vermeiden, Stress zu bewältigen und sich zu entlasten (d8: 14).

Während des Dienstes geht es häufig darum, dass Menschen sich entlasten, indem sie einfach mal etwas loswerden können (a8: 54). *„Manchmal ist es einfach auch ein bisschen, dass die frustriert sind und einfach mal schimpfen müssen. Also dass die mal jemanden brauchen, der zuhört, wo sie einfach mal ihren Frust ablassen können“* (b6: 177). Es wirkt entlastend, wenn die FK im Kontakt mit Coach oder Kolleg*innen einen Raum haben, in dem die Emotionen da sein dürfen und gehört werden. Wenn sie sich aufregen dürfen und dann merken, dass es anderen ähnlich geht, ist es oft nicht mehr so schlimm und sie finden wieder eine Balance (a1: 70). Außerdem kreisen FK nicht mehr in den eigenen Gedanken (a3: 4), sehen nicht nur die eigenen Fehler, sondern erweitern die Perspektive, was sich entlastend auswirkt (a4: 43).

Das verweist auf den Aspekt der Normalisierung. Diese kann beim Erfahrungsaustausch eintreten, da er dabei hilft, Erlebnisse zu normalisieren, systematisieren

und relativieren (d2: 4). Für die Normalisierung ist es nötig, dass die FK zur Einsicht gelangen, dass es „*nichts mit ihnen zu tun hat*“ und sie nichts „*falsch machen*“, wenn es ‚mal nicht so gut läuft‘ (b8: 68). Um in dieser Weise zu entlasten und dazu beitragen zu können, dass die FK sich nicht inkompetent fühlen, brauchen Begleitpersonen (wie Coaches) die eigene Erfahrung (b6: 179). Manchmal kann der Vergleich mit anderen auch beruhigend sein, wenn FK dabei feststellen, dass sie selbst nicht so viele Probleme haben (a9: 23).

Beruhigend und entlastend wird außerdem, wenn direkt an einem Thema gearbeitet werden kann, und nicht nur auf der Metaebene über den Stress, der daraus resultiert, gesprochen wird (b2: 199). Zu guter Letzt kann es auch eine große Entlastung sein, wenn eine Person verstanden wird, wenn sie spürt, dass ihr geglaubt wird und wenn die eigenen Erfahrungen nicht angezweifelt werden (b2: 44). Hierin zeigt sich, dass auch Verständnis und Anerkennung zur Entlastung beitragen.

6.1.8. Handlungsstrategien entwickeln

„Wie gehe ich damit um?“

Viele FK wünschen sich, Handlungsstrategien für die eigenen Anliegen zu erarbeiten und die Elemente der Personalbegleitung werden vielfach dafür genutzt. Wenn ein Problem identifiziert wurde, kann daran gearbeitet werden, wie eine FK damit umgehen kann (a9: 143). Zum Beispiel kann im Team ein gemeinsamer, solidarischer Umgang mit der internen, strukturellen Ungleichheit abgestimmt werden (a6: 146 f.). Besonders in der Supervision können Strategien entwickelt werden, welche die FK ausprobieren und in der nächsten Sitzung reflektieren kann (a8: 48). Dabei können ganz unterschiedliche Dinge, wie Rollenfragen, Anliegen in Bezug auf das Team oder die PO oder Fragen danach, wie das Networking im Projekt gut gestaltet werden kann, Thema werden – und es geht nicht nur um die Klärung des Themas, sondern auch um Überlegungen zu möglichen Handlungen (b3: 162). Bei Herausforderungen, Widersprüchen und Loyalitätskonflikten im Arbeitssetting (a5: 134), bei der Planung einer neuen Stelle und der Ausformulierung der *Terms of Reference* (b9: 60), der Vorbereitung auf eine Evaluation (b2: 209), aber auch bei familiären Themen (a8: 44) oder bei der Bewältigung von Einsamkeit (b8: 58) kann das Vorgehen gemeinsam besprochen werden. Wenn es im Umgang mit Kolleg*innen nicht so läuft, wie die FK es sich vorstellt, kann sie im Coaching planen, wie sie

das am besten verändern kann (a2: 146). Wenn sich FK mit Aufgaben überfordert fühlen, sich mit zu vielen Erwartungen an die eigene Arbeit konfrontiert sehen oder überlegen, ihren Vertrag aufzulösen (b7: 61ff.) – immer geht es darum, einen praktischen, konstruktiven Umgang mit einem Anliegen zu finden.

Supervision hilft dabei, indem sie Methoden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung anbietet (a10: 32). Die Coaches unterstützen FK dabei, die eigenen Bedürfnisse zu formulieren, zu kommunizieren und selbst Entscheidungen zu treffen (b7: 65). Diese Art der Unterstützung nennt eine Interviewperson die „*Arbeit am*“ konkreten Anliegen (b9: 99). Einerseits geht es darum, herauszufinden, welche Handlungsspielräume da sind und wie die Ziele erreicht werden können (b7: 89) und andererseits darum, wie die Sache angegangen wird (b4: 180) und „*dann neu zu gucken: Was kann und will ich tun? Und was ist mir dabei wichtig und was darf nicht passieren*“ (b4: 228). Es kann besprochen werden, wie die Person sich schützt und abgrenzt und wozu und wie sie nein sagen kann (b6: 265). Wenn eine FK Feedback geben will, kann geplant werden, was sie wann einbringen kann und wie sie strategisch am besten vorgeht (b7: 91). In Konflikten geht es darum, herauszuarbeiten, wer was mit wem klären muss, welcher Weg Transparenz und Klarheit sicherstellt und gleichzeitig Gesichtswahrung ermöglicht (b4: 228). Das weitere Vorgehen kann konkret durchgesprochen werden, sodass verschiedene Interessen zur Aushandlung kommen und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ermöglicht wird (b9: 76ff.).

Die Organisationen beschreiben als Ziele des Coachings, dass es den FK einen erfolgreichen Umgang mit den spezifischen Herausforderungen im Arbeitskontext ermöglichen (d4: 12), ihre Handlungskompetenz steigern (d7: 13) und einen verbesserten Umgang mit belastenden Situationen unterstützen soll (d8: 11). „*In festgefahrenen Situationen oder Konflikten Handlungsmöglichkeiten zu erweitern*“ (d9: 1), neue Handlungsalternativen zu entwickeln (d14: 5) sowie ihre Konfliktlösungsstrategien und Kommunikation zu stärken (d10: 3) sind ebenfalls benannte Ziele der Supervision. Dadurch sollen sie befähigt werden, Belastungen und Problemen im beruflichen Kontext zu bewältigen (d12: 4). Die Förderung der Handlungskompetenz geht vielfach mit Reflexion und Klärung einher und ist letztlich ein zentrales Ziel aller Personalbegleitelemente, da die FK auf diese Weise wirksam tätig sein können.

BEDÜRFNISSE & FUNKTIONEN, DIE AUF ANDERE MENSCHEN BEZOGEN SIND

6.1.9. Anerkennung, Wertschätzung & Verständnis

„Interessiert es euch, was ich hier mache?“

Die FK haben – wie alle Menschen – ein großes Bedürfnis danach gesehen, anerkannt, wertgeschätzt und verstanden zu werden. In ihrer besonderen beruflichen Lage tritt dieser Wunsch deutlich hervor und viele Aussagen der FK zeigen Facetten davon auf.

Eine FK schätzt sich glücklich darüber, dass sie durch eine zuständige Referentin in der GS über die gesamte Dienstzeit hinweg viel Anerkennung, Wertschätzung und Bestärkung erfahren hat (a8: 28). Andere schildern eine Skepsis darüber, ob die Zentrale überhaupt mitbekommt, wie die Situation bei ihnen ist (a1: 38) und ob die Referent*innen überhaupt eine *„Ahnung haben, wie die Fortschritte da sind und wo die Fallstricke liegen“* und dass sie immer wieder *„bei Null anfangen“* müssen (a2: 124). Manche FK scheinen im *„luftleere[n] Raum“* zu arbeiten und finden es enttäuschend und demotivierend, wenn niemand nachfragt und sie den Eindruck haben, *„es interessiert auch keinen, was ich hier mache“* (a1: 70/79). Wenn es dann außerdem im Projekt nicht gut läuft, stellt sich schnell die Sinnfrage (a1: 79). Der Wunsch nach Wertschätzung ihrer Arbeit ist besonders groß, da Erfolge in der Konflikttransformation nicht leicht sichtbar sind und es dadurch frustrierend sein kann (a6: 155).

Den Supervisor*innen ist bewusst, dass sie allein dadurch, dass sie den FK den Raum geben, zuhören und präsent sind, viel Wertschätzung zeigen und diese spürbar machen (b5: 102). Und sie machen deutlich, dass die Organisationen das Coaching ermöglichen und mit ihrer gesamten Personalbegleitung zeigen, dass sie die FK und ihre Anliegen anerkennen und ihre Arbeit wertschätzen wollen. Besonders in Krisenzeiten ist es enorm unterstützend, wenn FK wissen: *„Mein Arbeitgeber hat das auf dem Schirm, was hier gerade gelaufen ist und macht alles möglich, um mir in dieser Situation zu helfen, weil ich in seinem Auftrag unterwegs bin“* (b1: 54).

Die FK sprechen auch an, auf welche Weise sie sich Anerkennung und Wertschätzung wünschen. Zunächst geht es darum, wahrgenommen und gesehen zu werden – was sich darin zeigt, wenn Kolleg*innen in Deutschland Bescheid wissen,

wie die Situation vor Ort ist (a2: 130). In den meisten Fällen wollen FK mit ihren Anliegen Gehör finden. Und sie fühlen sich wertgeschätzt, wenn die Organisationen strukturelle Probleme ernstnehmen und sich der Behebung widmen (a7: 86). Eine FK äußert, dass sie sich dadurch wertgeschätzt fühlt, dass ihre lokalen Kolleg*innen anerkannt und gleichberechtigte Partner*innenschaften etabliert werden – was z. B. geschehen kann, indem die lokalen Kolleg*innen in den PR-Materialien sichtbar sind oder sie mit Hilfe von Reverse-Programmen in der deutschen GS beratend tätig werden können (a6: 131/151/157). Auch Symbole der Wertschätzung spielen eine große Rolle. Eine befragte FK stellt beiläufig fest, dass sie kein Abschiedsgeschenk zum Dienstende bekommen hat (a6: 223). Nach der Rückkehr wird das Bedürfnis nach Anerkennung z. B. deutlich, wenn FK sich wünschen, dass ihre Kompetenzen angemessen gewürdigt werden (a5: 58). Das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung wird in vielen Äußerungen deutlich und zugleich zeigt sich die große Vielfalt der Gelegenheiten, bei denen diese erfahrbar werden kann.

6.1.10. Kommunikation, Austausch & Vernetzung

„Und ihr so?“

„Menschen brauchen Verbindungen. Die müssen attached sein, irgendwie eine Resonanz haben auf ihr Wirken und Handeln“ (c4: 180). Bei den FK besteht ein starker Wunsch nach Kommunikation, Austausch und Vernetzung – meistens auch nach mehr davon, als aktuell besteht. Viele Elemente der Personalbegleitung bieten hierfür Gelegenheiten. So ermöglichen zu Beginn die Vorbereitungstrainings und besonders die ZFD-spezifischen Fortbildungskurse die Verbindung der FK untereinander (a5: 24; c4: 41ff.). Während der Dienstzeit werden für Austausch und Vernetzung sowohl Teamtreffen (a9: 85), verschiedene Tagungen (c1: 62; c5: 90ff.; d13: 2 f.) und kollegiale Beratung (a1: 52) als auch Online-Plattformen (c6: 182) und Newsletter (c5: 94) erwähnt. Gerade für FK in isolierteren Gegenden ist die Vernetzung besonders wichtig (c5: 90). Auch der überregionale Kontakt und der Austausch mit Vorgänger*innen im Projekt wird geschätzt (d2: 16). Dafür spielen nach dem Dienst die Rückkehrseminare dafür eine wichtige Rolle (b4: 54; d2: 4; d3: 18). Berufliche und private Netzwerke zu halten und im Austausch zu bleiben, hilft bei einer gelingenden Reintegration (b1: 62).

Mit Menschen in ähnlichen Positionen, z. B. Führungspersonen anderer Organisationen, ist der Austausch über bestimmte Anliegen besonders produktiv (a2: 152). *„Wenn du dich mit deinen Kollegen austauschen kannst und dann da auch merkst, die haben auch noch Lust und dann schaust du, wo machen die was Ähnliches und wie kann man sich da verbinden, das fand ich motivierend“* (a1: 83). Selbst wenn inhaltlich wenig Überschneidungen bestehen, ist der persönliche Austausch sehr wertvoll (a1: 101). Auch von Organisationsseite wird hervorgehoben, dass es enorm wichtig ist, dass genug Räume für Kommunikation entstehen (d2: 7). Darüber hinaus wird der Austausch zwischen den TO und den PO sowie zwischen den PO untereinander als sehr relevant erachtet (c5: 126ff.).

Schließlich weisen die Befragten auf die Voraussetzungen für produktiven Austausch und Vernetzung hin. *„Netzwerken funktioniert ja nur, wenn man wirklich etwas miteinander zu tun hat“* und sich etwas zu sagen hat, sonst laufen sich Netzwerke *„tot“* (a4: 87). Und darüber hinaus braucht es die passenden Orte und einen unterstützenden Rahmen (a7: 24), was zeigt, dass die Elemente der Personalbegleitung hierfür gut durchdacht und auf die spezifischen Bedarfe angepasst sein sollten.

6.1.11. Unterstützung

„Kann mir jemand dabei helfen?“

Eine weitere Funktion der Personalbegleitung – und zugleich ein Bedürfnis der FK – ist die praktische Unterstützung. Hilfe und Unterstützung brauchen auch ZFD-FK in vielfältiger Weise. Am meisten wurde darüber in Bezug auf die Geschäftsstellen gesprochen. Die Referent*innen in der GS sehen ihre Hauptaufgabe darin, die FK zu unterstützen – und das vor allem in Bezug auf die organisatorischen Fragen des Dienstes. Auf der fachlichen Ebene werden die FK, die PO und die Projekte z. B. durch die GS unterstützt, indem abgefragt wird, was sie brauchen und daraufhin passgenaue Projektberatungs-Angebote gemacht werden (c5: 130). Einige FK erleben sehr breite Unterstützung durch die GS, die sich sowohl auf den Arbeitsplatz als auch auf die persönliche Situation bezieht (a8: 118). Andere wünschen sich bedarfsgerecht angepasste Unterstützung, je nachdem, was sie brauchen (a4: 127ff.). Eine weitere FK formuliert den Wunsch nach Unterstützung bei der Zielerreichung, indem diese bei Personalgespräche besprochen werden und ein stetiges Follow-up gemacht wird (a1: 70).

Auch die KOR übernehmen einen wichtigen Part bei der Unterstützung der FK und diese sind sehr dankbar dafür, wenn die KOR immer da und ansprechbar sind und sie in hilfreicher Weise unterstützen (a3: 20). Darüber hinaus sind Teams und Netzwerke von FK auch deshalb so wichtig, weil sie sich darüber in großem Umfang kollegial unterstützen können (c1: 48). Bei vielen Personalbegleitelementen geht es um konkrete Unterstützung, z. B. bei bürokratischen oder finanziellen Fragen, wenn die Interessensvertretung dabei hilft, Einspruch gegen die Ablehnung einer Fortbildung einzureichen (a1: 131). Auch das Coaching erfüllt häufig den Wunsch nach Unterstützung: Einerseits indirekt, indem Coaches den FK Rückhalt geben und ihre Position gegenüber den GS bestärken (b8: 40), andererseits in direkter Form, wenn sie bei der Formulierung von Folgeanträgen helfen (b7: 111). Und schließlich kann festgestellt werden, dass die Personalbegleitungselemente die FK in vielfältiger Weise unterstützen, da sie als Hilfe zur Selbsthilfe fungieren (d10: 2).

6.1.12. Zusammenarbeit, Zugehörigkeit & Verbindung

„Gemeinsam oder einsam?“

Zudem haben die FK den Wunsch nach konstruktiver Zusammenarbeit und danach, Synergien herzustellen und etwas beizutragen (a1: 54). Die Basis dafür ist, überhaupt im Kontakt zu sein. *„Das muss auch nicht intensiv sein, aber dass es irgendwie so das Gefühl gibt, man ist noch mit dem Mutterschiff verbunden“* (a1: 133), erläutert eine FK in Bezug auf die Verbindung mit und das Zugehörigkeitsgefühl zur Geschäftsstelle. Darüber hinaus betrifft es auch Teams von FK einer Organisation genauso wie die trägerübergreifende Zusammenarbeit: Wenn sich Menschen sehen und es Gelegenheiten gibt, ist die Chance zur Kooperation viel höher (c5: 94). Auf Treffen und Tagungen können FK zusammen an Strategiepapieren und Anträgen arbeiten und als Gruppe gemeinsame Vorschläge erarbeiten (a9: 133; c5: 114). Auch nach der Rückkehr ist der Wunsch danach, die Verbindung zu halten und sich zugehörig zu fühlen, bei vielen vorhanden, sodass manche FK weiter auf verschiedene Weise mit der Organisation zusammenarbeiten (a6: 217). Mit den eigenen Erfahrungen und dem Projektwissen zur Arbeit der Organisation beitragen zu können, ist den FK ein Anliegen (c6: 102ff.).

Gleichzeitig werden aber Hindernisse bei der Zusammenarbeit gesehen und unerfüllten Bedürfnissen Ausdruck verliehen. So wird bemängelt, dass die

Entwicklung von trägerübergreifenden Länderstrategien zwar eine Gelegenheit zur Zusammenarbeit ist, die aber teilweise nur dazu führt ein gemeinsames Dach zu haben, unter dem alle einzeln weitermachen wie bisher – ohne Synergiepotenziale wirklich auszuloten (a1: 58). Auch innerorganisatorisch wird der Wunsch nach mehr Kollaboration deutlich: *„Aber was gefehlt hat, war eben eine wirklich gemeinsame Arbeit an bestimmten Fragen, die nicht nur einzelne Projekte oder einzelne Personen, sondern die Organisation betreffen“* (a7: 86). Hierin zeigt sich, dass FK auch über ihren direkten Handlungsrahmen hinaus beitragen wollen und der Wunsch besteht, dafür konstruktiv zusammenzuarbeiten.

6.1.13. (gemeinsames) Lernen & Wissensweitergabe

„Was nehmen wir mit?“ ,Was tragen wir weiter?“

Sowohl FK als auch Organisationen betonen die Relevanz des Lernens. Die FK haben den Wunsch zu lernen und erfüllen sich diesen vielfach im Austausch mit anderen: Durch Tagungen und fachlichen Input können sie an Themen dranbleiben und diese vertiefen (a1: 121) und Treffen mit anderen FK bzw. KOR ermöglichen den gemeinsamen Wissens-, Erfahrungs- und Materialaustausch, die Einarbeitung neuer Personen sowie das gemeinsame Lernen (a1: 123; c5: 114). Manche Teams organisieren ihr gemeinsames Lernen durch explizite Zeiten, in denen sie sich inhaltlich auseinandersetzen, reflektieren und ihre Lerntagebücher besprechen (a6: 91). Am meisten kann durch Erfahrung und anschließende, bewusste Reflexion gelernt werden (b4: 162ff.). Nur wenn auch über Misserfolge gesprochen wird, können die FK herausfinden, weshalb etwas nicht geklappt hat und dadurch lernen (a1: 72ff.).

Aus Organisationssicht geht es auch um die ‚Lernende Organisation‘, die ebenfalls Austausch und Feedback-Schleifen braucht (c1: 32). Wissensmanagement dient sowohl dem individuellen als auch dem organisationalen Lernen (a9: 133). Wenn Rückkehrende gut eingebunden werden, kann auch die Organisation dadurch lernen (c6: 102). Letztlich sind das organisationale und das individuelle Lernen eng miteinander verbunden und die Organisation der Qualifizierung der FK kann *„als ein Prozess der institutionellen Gedächtnisbildung und des kollektiven Lernens“* verstanden werden (d1: 5). Bei allen Kompetenz- und Qualifizierungsfragen steht das Lernen im Fokus, und informelles und prozessbegleitendes Lernen sollten stärker in

den Blick genommen werden, da bisher immer noch das formelle Lernen in Kursen und Trainings am meisten Beachtung findet (d19: 46ff.).

Das Lernen und die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen sind zwei Seiten derselben Medaille und grundlegende Bedürfnisse, die mit diversen Elementen der Personalbegleitung aufgefangen werden – besonders wenn berücksichtigt wird, unter welchen Bedingungen informelles Lernen ermöglicht und gefördert werden kann.

6.1.14. Feedback & Bestätigung

„Was meinst du dazu?“ „Kann ich das so machen?“

Der Wunsch danach Feedback, Kritik und Bestätigung zu erhalten und genauso danach, Rückmeldungen zu geben, ist ein wichtiges Thema für die FK. Eine FK beschreibt sehr deutlich, dass sie Rückmeldungen braucht, um lernen und sich weiterentwickeln zu können und dass sie dafür auch Feedback zu Dingen braucht, die nicht gut funktioniert haben (a1: 77). Andererseits geht es auch um Bestätigung, auf dem richtigen Kurs zu sein – gerade dann, wenn eine FK selbst unsicher ist (a8: 8/54). Die Funktion des Coachings sieht eine FK besonders in der Ermutigung und Bestärkung des eigenen Handelns (a8: 28/44). Auch die Supervisor*innen sehen in Resonanz und Bestätigung für die getane Arbeit ein großes Bedürfnis und zitieren FK, die ihnen sagen: *„Ich höre selten: „Das hast du aber gut gemacht““* (b2: 72). Sie beschreiben, dass die FK ehrliches Feedback zu ihrer Arbeit, ihrer Rolle, ihrem Auftreten und ihrem Kommunikationsstil bekommen möchten – und das am besten von einer Person, die das einschätzen kann (b7: 115; b9: 38). Einige Coaches machen deutlich, dass sie ehrliche Rückmeldungen und hartes Feedback geben, mit dem sie den FK deutlich den Spiegel vorhalten (b7: 95). Wichtig ist dabei, dass es unterschiedliche Arten und Stile gibt, wie Rückmeldungen gegeben werden und diese für die jeweiligen Personen passen sollten (b7: 101).

Auch die regelmäßigen Personalgespräche dienen dazu, Feedback zu bekommen und zu geben (d5: 14). Im Optimalfall bekommen die FK Rückmeldungen und Fragen zu den von ihnen verfassten Berichten zugeschickt oder diese werden z. B. in der Nachbereitung besprochen (c5: 20). Neben dem Wunsch, Feedback zu bekommen, geht es auch darum, selbst Rückmeldungen an die Organisation zu geben, was gerade am Ende des Dienstes oft ein großes Anliegen ist (b4: 42/154ff.). Aber auch

während ihres Einsatzes wollen FK zum Gelingen der Arbeit beitragen, indem sie Vorschläge machen, wie Dinge verbessert werden können (a9: 133). Es wird daher deutlich, dass auch diese Funktion der Personalbegleitung wechselseitig in beide Richtungen gedacht werden kann.

6.1.15. Außenperspektive, Perspektivwechsel & Reibung

„Und mit anderer Brille betrachtet?“

Die Einbeziehung von unabhängigen, externen Personen, die als neutrale Dritte nicht Teil des Geschehens sind, sondern eine Sicht von außen und eine kritische Distanz haben, wird vielfach erwähnt und als wichtig angesehen. *„Ich fand es aber immer eine Bereicherung mit einer Person sprechen zu können, die halt nicht direkt entweder vor Ort eingebunden ist oder durch den ZFD in Deutschland eingebunden, also dass es ein bisschen Abstand gab und größerer Reflexionsraum dann auch“* (a9: 43). Dabei geht es zum einen darum, einen Perspektivwechsel zu ermöglichen und mit anderen Sichtweisen und ‚Brillen‘ auf ein Thema zu blicken (b4: 228). Zum anderen ermöglicht die *„produktive Fremdheit“* (d10: 2) den Spiegel vorgehalten zu bekommen, sodass eigene blinde Flecken erkannt werden können, die eine FK alleine nicht sehen würde (b2: 125; b4: 304; b7: 95). Mit der außenstehenden Person können zudem Themen besprochen werden, die im Alltagsgeschäft mit Kolleg*innen keinen Platz haben (a9: 45). Dass im Gespräch mit jemand Externem vieles erläutert werden muss, ist hilfreich, um Distanz zu sich und dem Geschehen bekommen (d4: 12). Um die ‚produktive Fremdheit‘ zu ermöglichen, ist es wichtig, dass sich Supervisor*innen nicht mit den Klient*innen identifizieren und auch im Verlauf der Beziehung weiterhin eine Außenperspektive anbieten: *„Man muss jemanden haben, der auch eine eigene Meinung hat und [...] wo man sich ein bisschen reiben kann oder auch mal eine Rückmeldung bekommt, die einen weiterbringt“* (a4: 39). Reibung ist daher ein Teilaspekt dieser Funktion, da es gerade um unterschiedliche Sichtweisen geht, die möglicherweise nicht sofort harmonieren. Außenperspektiven werden den FK in diversen Begleitelementen ermöglicht – immer dann wenn sie mit anderen im Kontakt sind und die Sichtweisen des Gegenübers explizit Raum bekommen.

Nachdem nun die Bedürfnisse und Funktionen herausgearbeitet sind, zu deren Erfüllung die Personalbegleitung beiträgt bzw. beitragen sollte, kann der Blick als

Nächstes explizit auf die Spannungsfelder gerichtet werden, die bereits in an verschiedenen Stellen anklängen.

6.2. SPANNUNGSFELDER

In den Ausführungen zu den Anliegen, den Begleitelementen und Veränderungswünschen, der Weiterentwicklung der Personalbegleitung und auch zu den Bedürfnissen und Funktionen wurde deutlich, dass die psychosoziale Personalbegleitung von vielen Spannungsfeldern geprägt ist. In den Interviews sprechen die Befragten häufig von Aspekten, die sie als offene Fragen mit sich tragen, als ambivalent ansehen und kontrovers diskutieren. Es geht dabei nicht um die Spannungsfelder, die in und zwischen den verschiedenen Anliegen der FK zu finden sind, sondern um diejenigen, in denen sich die psychosoziale Personalbegleitung selbst kontinuierlich bewegt.⁸⁸ Dabei geht es nicht um Konfliktlinien, die es zu auflösen oder zu transformieren gilt, sondern um Spannungsfelder, die der Personalbegleitung inhärent sind. Meist handelt es sich um grundlegende Spannungsfelder, die nicht einfach auflösbar sind, sondern die FK sich bewusst machen und von verschiedenen Seiten betrachten müssen, um einen Umgang mit ihnen zu finden. Auch wenn fast alle Kategorientitel in dichotomen Gegenüberstellungen ($X \leftrightarrow Y$) formuliert sind, weisen sie weniger auf ein Entweder-oder und auf keinen Fall auf eine pauschale Bewertung als ‚gute‘ und ‚schlechte‘ Praxis, sondern vielmehr auf ein Spannungsfeldkontinuum hin, dessen Pole auch gleichzeitig existieren können und unterschiedliche Qualitäten mit sich bringen. Ich knüpfe damit in Teilen auch an die theoretischen Vorüberlegungen aus Kapitel 3.5. und dem Modell zur Einordnung der unterschiedlichen Zugänge zu *Staff Care* an.

Ich habe die Vielfalt der Ambivalenzen und Differenzlinien in 20 Spannungsfeldern zusammengefasst und in vier Bereiche systematisiert und geclustert. Die folgende Abbildung gibt dazu einen visuellen Überblick.

⁸⁸ Es lohnt sich die psychosoziale Personalbegleitung aus beratungswissenschaftlicher Perspektive zu betrachten, da im Beratungskontext bereits auf die Bedeutung der Spannungsfelder aufmerksam gemacht wurde. Heike Schnoor diskutiert verschiedene Dimensionen von Spannungsfeldern der Beratung und weist eindrücklich auf diesen Aspekt hin: „*Psychosoziale Beratungen thematisieren und bearbeiten also nicht nur die Spannungsfelder ihrer Klientel, sondern sie bewegen sich auch selbst darin*“ (Schnoor 2013: 9).



Abbildung 10: Übersicht der Spannungsfelder, die sich in der Personalbegleitung zeigen

(Quelle: Eigene Darstellung)

Viele der Spannungsfelder werden von den verschiedenen Gruppen geteilt – auch wenn FK, Organisationen und Coaches aus ihren jeweiligen Perspektiven unterschiedliche Facetten hervorheben.

Ich beginne die Vorstellung der Spannungsfelder der Personalbegleitung mit denjenigen, die mit Fragen der Verantwortlichkeit verbunden sind (6.2.1. bis 6.2.6.). Anschließend stelle ich das Cluster vor, dessen Spannungsfelder mit verschiedenen Zielsetzungen und Verständnissen von Personalbegleitung einhergehen (6.2.7. bis 6.2.13.). Danach fasse ich den Bereich zusammen, der sich mit der konzeptionellen Ausgestaltung der Personalbegleitung befasst (6.2.14. bis 6.2.18.). Und zu guter Letzt folgen die Spannungsfelder, die bei der praktischen Umsetzung entstehen (6.2.19. bis 6.2.20.).

SPANNUNGSFELDER DER VERANTWORTLICHKEIT

Die Spannungsfelder der Verantwortlichkeit werden vor allem von Organisationsseite bzw. in Bezug auf die Organisationen wahrgenommen und sind mit grundsätzlichen Fragen dazu verbunden, welche Verantwortung die Organisationen für die FK tragen, wie sich die Verantwortlichkeit ausdrückt und wie lange sie besteht. Sechs verschiedene Kategorien sind in diesem Cluster zusammengefasst.

Das erste Spannungsfeld besteht in Bezug auf verschiedene Verständnisse von ‚*Duty of Care*‘ und organisationaler Fürsorgepflicht und Verantwortung. Ein weiteres ist mit dem Unterschied zwischen regulärer Personalentwicklung für Mitarbeitende und den Besonderheiten verbunden, die der Dienst auf Zeit mit sich bringt. Das dritte Spannungsfeld zwischen Fürsorge der Organisation und Eigenständigkeit der FK ist eines, das in der Sozialpädagogik ebenfalls zu finden ist. In welcher Weise und in welchem Umfang die Verantwortung bei der TO oder bei der PO liegt, stellt ein weiteres Spannungsfeld dar. Personalbegleitung und Personalführung können sich unterstützen, verfolgen jedoch auch unterschiedliche Ziele, womit sich eine weitere Kategorie befasst. Als letztes wird ein Spannungsfeld beleuchtet, das mit der Frage verbunden ist, ob Begleitelemente informell sind und von den FK selbst organisiert werden oder ob sie formell bestehen und von der Organisation angeboten werden.

6.2.1. *Duty of Care* & Verantwortung

„Wie weit ist die Organisation für die Mitarbeitenden verantwortlich?“

Ein Spannungsfeld liegt letztlich in der Frage, wer für was wie viel Verantwortung trägt. Es geht darum, wie die *Duty of Care* verstanden wird und wie sich diese Verantwortung in konkrete Taten übersetzt.

Für die FK zeigt sich das Spannungsfeld besonders im Verhältnis von Begleitung durch Externe (Coaching, Training, Fachberatung etc.) und der Begleitung durch die Organisationen. Formalisierte Unterstützungsangebote dürfen nicht dazu führen, dass sich die Organisationen nicht mehr verantwortlich fühlen, weil „*ja für alles gesorgt*“ ist (a4: 127). Die FK bekommen sonst den Eindruck, dass der Kontakt ausgelagert wird und sie als Gesprächspartner*in nur noch ihre*n Coach haben (a2:

98). Sie wünschen sich aber ein Gegenüber in der GS, dass sich mit ihnen zusammensetzt und nicht nur an Externe weiterleitet (a2: 10). Hierin sehen FK eine Frage der Haltung und sie wünschen sich, dass diese wertschätzend und unterstützend ist, die Organisationen sich nicht auf „*Formalia rausreden*“, sondern ein offenes Ohr haben und dem Bedarf entsprechend angemessen reagieren und dann da sind, „*wenn es drauf ankommt*“ (a4: 123/125).

Die Supervisor*innen äußern sich ebenfalls zu diesem Spannungsfeld. Sie finden es wünschenswert, wenn sich die Organisationen bewusst sind, dass die FK in ihrem Auftrag unterwegs sind und sich daher bestmöglich um die FK kümmern und nachfragen, was sie brauchen (b1: 54ff.). Für sie zeigt sich verantwortungsvolles Handeln darin, dass die Mitarbeitenden in den GS gut informiert sind, aktiv werden und die nötigen Ressourcen haben, um handeln zu können (b1: 58). Zudem zeigen sie ihre Verantwortlichkeit dadurch, dass sie den FK glauben, sie ernst nehmen, einbeziehen und nicht unter Druck setzen (b6: 275). Wichtig finden sie zudem, dass die Organisationen sich den eigenen organisationalen Herausforderungen stellen und nicht alles auf die externen Angebote und das Coaching abwälzen (b4: 262; b6: 263ff.). Unter einem achtsamen und professionellen Umgang verstehen sie, dass die Organisationen unkompliziert, akzeptierend und flexibel vieles möglich machen, indem sie z. B. bei Bedarf den Umfang des Coachings ausweiten (b8: 32). Für sich selbst sehen die Supervisor*innen eine starke ethische Verpflichtung darin, für die FK ansprechbar zu bleiben, auch wenn die Finanzierung (noch) unklar ist (b8: 24/46).

Die TO machen vor allem in den Dokumenten deutlich, wie sie ihre Verantwortung sehen. Ausschlaggebend sind für sie die Belastungen, denen die FK auf Grund der Lage im Land ausgesetzt sind und sie sehen sich als entsendende bzw. vermittelnde Organisationen in der Verantwortung, den Druck zu reduzieren und für Entlastung zu sorgen (d2: 2 f.). Sie bemühen sich um Fürsorge gegenüber FK „*zur Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit und Vermeidung von Demotivation und Resignation aufgrund nicht bearbeiteter psychischer Belastungen*“ (d17: 7). Gleichzeitig sehen sie Begrenzungen in der Verantwortung, die zwar formell bei ihnen liegt, aber real stark von den FK selbst getragen werden muss (d15: 6). Es wird betont, dass die FK für die Inanspruchnahme von Therapie allein verantwortlich sind, weil hier die Grenzen der organisationalen *Duty of Care* liegen (d10: 2; b1: 10).

Es zeigt sich, dass das Spannungsfeld besonders in der Frage gesehen wird, welche Akteur*innen ihrer Verantwortung in welcher Weise Ausdruck verleihen und in welchem Umfang dies geschieht. In erster Linie wird die Ansprechbarkeit von GS-Mitarbeitenden benannt und ob sie für die FK greifbar sind oder das Angebot des einen Personalbegleitelements (Coaching) dazu führt, dass ein anderes (Begleitung durch die GS) reduziert wird.

6.2.2. Personalentwicklung ↔ Dienst auf Zeit

„Wann endet die Duty of Care?“

Ein weiteres Spannungsfeld betrifft die Frage, wie die Personalbegleitung bei einem Dienst auf Zeit, wie es der ZFD ist, verstanden wird. Personalentwicklung ist in den meisten Kontexten nur für die regulären, dauerhaften Mitarbeitenden gedacht und betrifft Sonderformen von Personalgruppen meist nicht oder nicht im gleichen Umfang (b5: 74ff.). Die regulären Angestellten der Organisationen haben Anspruch auf diverse Personalentwicklungsinstrumente, die EH und ZFD-FK hingegen nicht, denn hier existiert kein ganzheitliches Konzept und mit den Projektverträgen endet oft das Mandat der Organisation (c4: 137). Der Dienst auf Zeit bringt eine Sonderstellung mit sich und macht auch andere Modelle von *Staff Care* nötig (b4: 168). Der Widerspruch zeigt sich besonders darin, dass die Personalbegleitung spätestens sechs Monate nach Dienstende aufhört und damit linear und nicht zyklisch gedacht ist. Selbst wenn einige FK die Organisation wechseln, bleiben viele im Feld der IZ und oft auch weiter im ZFD tätig, sodass sich ein zyklisches Verständnis lohnen würde. Der Wunsch, die Professionalisierung voranzutreiben und ein eigenes ZFD- bzw. ZKB-Berufsprofil zu etablieren, steht in gewisser Hinsicht dem Gedanken des Dienstes auf Zeit entgegen (d2: 12).

Darüber hinaus wird die Realisierung der ‚Lernenden Organisation‘ als eine Schlüsselaufgabe von Personalentwicklung gesehen (d4: 6). Wenn es im Dienst auf Zeit keine richtige Personalentwicklung gibt, ist oft auch das gemeinsame Lernen erschwert. So wirkt sich das beschriebene Spannungsfeld nicht nur auf die FK, sondern letztlich auch auf die Organisationen und das gesamte Feld des ZFD und der internationalen Zusammenarbeit aus.

6.2.3. Fürsorge ↔ Eigenständigkeit

„Welche Verantwortung trägt die FK, welche die Organisation?“

„Diese Unterstützungsangebote haben ja eine implizite Tendenz, die Leute zu hospitalisieren oder zu entmündigen. Wir unterstützen – hier wir, die Unterstützer – ihr kommt ja nicht alleine klar. So implizit. Ist nicht das Ziel, aber es ist oft die Wirkung. [...] Also letztlich ist jeder für sich selbst verantwortlich und das finde ich auch wichtig und richtig. Jeder hat sich darum zu kümmern, dass er da bei Tasse bleibt“ (a4: 123).

Die Äußerung der FK macht deutlich, dass in der Personalbegleitung auch eine Gefahr stecken kann. Es gibt ein Spannungsverhältnis zwischen der Verantwortung der FK, die als erwachsene, professionelle Person eigenständig und selbstverantwortlich ist, und der Verantwortung, welche die Organisation trägt (c2: 66). Die Organisationen betonen die Wichtigkeit, ihre Fürsorgepflicht einzulösen und gleichzeitig die Selbstverantwortung der FK zu wahren (d4: 9f.): *„In dieser paradoxen Dialektik von relativer Autarkie und Fürsorgepflicht der Organisation liegt ein Stolperstein, der bei der Implementierung berücksichtigt werden muss“ (d4: 10).* Die Organisationen wollen, dass die FK ihre Themen zunächst selbstständig angehen. Wenn ein Konflikt besteht, liegt der Handlungsauftrag bei den beteiligten Akteur*innen selbst, die versuchen sollen, ihre Konflikte selbst zu klären, bevor ggf. die GS als Drittpartei interveniert (c2: 40).

Einige befragte Coaches äußern sich dazu, wo die Grenzen der Fürsorge liegen und wofür die FK selbst verantwortlich ist. Beispielsweise tragen FK die Verantwortung, sich selbst über Personalbegleitungselemente kundig zu machen und nach bestimmten Angeboten zu fragen (b4: 74). Es obliegt ihnen, bestimmte Themen wie strukturelle Probleme an die Organisation zurückzumelden (b7: 91). Außerdem können Arbeitgeber*innen nicht für eine Therapie zuständig sein und hierzu höchstens Informationen zugänglich machen (b1: 10).

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Selbstfürsorge liegt in der Verantwortung der FK, aber die Organisationen unterstützen und ergänzen diese durch ihre Fürsorge.

6.2.4. Verantwortung bei TO ↔ Verantwortung bei PO

„Wem obliegt die Fürsorge für mich, wenn ich als Fachkraft vermittelt worden bin?“

Ein Spannungsfeld hängt mit der Personalverantwortung und der Frage nach der Zuständigkeit für psychosoziale Personalbegleitung zusammen. Durch die verschiedenen Konstruktionen der Dienste, wie FK in den Organisationen eingebettet und angedockt sind, ergeben sich unterschiedliche Herangehensweisen an Personalbegleitung. Wenn eine TO eine FK an eine PO vermittelt, hat die PO die hauptsächliche Personalverantwortung vor Ort und ist erste Ansprechpartnerin für die FK (c2: 4). Bei den integrierten FK ist es erwünscht, dass sie sich als Teil der PO verstehen und dort zugehörig fühlen (c3: 33). Dennoch existiert ein Dreiecksvertrag und die ZFD-TO übernimmt diverse Aspekte der Personalbegleitung (Vorbereitung, Supervision, Nachbereitung etc.). In einem anderen Verständnis werden die FK als Angestellte der TO gesehen, die in die Strukturen der PO eingebettet sind, für die jedoch die TO primär die Verantwortung trägt, wohingegen die PO für die lokalen Projektmitarbeitenden zuständig ist (d15: 7). In gewisser Hinsicht tragen also beide Organisationen die Verantwortung für das Personal gemeinsam, was z. B. bedeutet, dass die TO die PO dabei unterstützt, ein Sicherheitsmanagementsystem zu etablieren (d15: 8). Angestrebt wird die bestmögliche Abstimmung beider Organisationen zum Wohle der Mitarbeitenden (d16: 5). Teilweise wird die Verantwortung der Geschäftsstelle vor allem für die Zeit vor und nach dem Dienst gesehen, da dann der direkte Kontakt zur FK besteht und während des Dienstes andere Teilsysteme näher dran sind und die Begleitung übernehmen (d3: 7).

In diesen Erläuterungen der TO wird deutlich, dass ein Spannungsfeld in der Frage nach der Verantwortung, ihrer Aufteilung, dem Ausmaß und den Folgerungen, die sich daraus ableiten, besteht. Dieses lässt sich nicht auflösen, sondern es gilt, einen bewussten und achtsamen Umgang damit zu finden. Die PO haben häufig wenig Ressourcen und können schon für die eigenen Mitarbeitenden nur in begrenztem Umfang Personalbegleitung bereitstellen. Zu große Anforderungen an ihre Fürsorge für die internationalen FK können die Zusammenarbeit erschweren. Die Beachtung der grundsätzlichen Macht- und Ungleichheitsverhältnisse ist hier von großer Bedeutung und der sensible und konstruktive Umgang mit ihnen eine stetige Herausforderung.

6.2.5. Personalbegleitung ↔ Personalführung

*,Was unterscheidet Supervision von einem Mitarbeiter*innengespräch?‘*

Ein Spannungsfeld betrifft die unterschiedlichen Zielsetzungen von Personalbegleitung und Personalführung. Die Ambivalenzen zeigen sich besonders in den Rollen der KOR, die teilweise kontrollierende, weisungsbefugte Vorgesetzte sind und gleichzeitig als vertrauliche Ansprechperson für die FK fungieren sollen (a0: 39). Die Begleitung der FK durch die GS und die PO ist in ähnlicher Weise von diesem Spannungsfeld betroffen, da sie meist ebenfalls mit der Doppelrolle umgehen müssen. Die Personalführung an sich kann als ein Faktor von Management und Organisationsstruktur zum Wohlergehen der FK beitragen, wenn sie auf Klarheit und einem konstruktiven Führungsstil basiert. Auch wenn die Begleitfunktion nicht vollständig von Vorgesetzten abgedeckt werden kann, schätzen es die FK sehr, wenn sie auch innerhalb der Organisation Ansprechpersonen für psychosoziale Anliegen haben.

Ein weiterer Aspekt des Spannungsfelds betrifft die Ambivalenz zwischen interner Führung und externer Begleitung. Das Gespräch mit einer externen Person hat eine andere Qualität, da diese unabhängig von der arbeitgebenden Organisation ist (c1: 18). Diese wertvolle Funktion des Coachings kann nur aufrechterhalten werden, wenn keine Kontrolle darüber ausgeübt wird (c4: 77). Wenn Organisationen Coaching zur Bedingung für eine Weiterbeschäftigung machen und den Coaches den Auftrag geben wollen, eine FK „*mal fit*“ zu machen, ist das problematisch (b7: 75ff.). Hierin zeigt sich eine weitere Facette des Spannungsfelds, da letztlich jedes Element der Personalbegleitung instrumentalisiert bzw. für unterschiedliche Zwecke genutzt werden kann.

6.2.6. Informell selbstorganisiert ↔ Formell von der Organisation angeboten

„Macht das die Organisation oder kümmern wir uns da selbst darum?“

Mehrere interviewte Personen berichten davon, dass selbstorganisierte Unterstützung eine wichtige Rolle spielt. Wenn es über die Organisation nicht die Möglichkeit gibt, suchen sich FK teilweise individuell eine*n Coach oder eine Fachberatungsperson und zahlen es privat –teilweise organisieren sie sich dafür organisationsübergreifend in freien Gruppen (b2: 10/196; b5: 126ff.). Auch kollegiale Beratungsgruppen oder Übungsgruppen werden eigenständig gestaltet und können sowohl einen Fortbildungscharakter als auch eine psychosoziale Begleitfunktion

einnehmen, indem dort Raum für berufliche und persönliche Anliegen ist (a2: 150; a10: 45). Darüber hinaus knüpfen FK informell untereinander Kontakte, organisieren Treffen und stehen miteinander in Verbindung, was sie ebenfalls stabilisiert und unterstützt (a9: 183ff.). All diese Optionen hängen stark von den sozialen Ressourcen der Person ab und sind zwar begrüßenswert, können aber keinen Ersatz für offizielle Angebote der Personalbegleitung sein, die von der Organisation bereitgestellt werden und allen – unabhängig von ihren sozialen Ressourcen, Verbindungen und konkreten Möglichkeiten vor Ort – zur Verfügung stehen.

SPANNUNGSFELDER DER ZIELSETZUNGEN & VERSTÄNDNISSE

Im Folgenden stelle ich Spannungsfelder vor, die sich in unterschiedlicher Weise mit der Frage beschäftigen, wie Personalbegleitung verstanden wird und welche Ziele mit ihr verfolgt werden. Auch in diesem Cluster sind sieben Kategorien gebündelt. Die Spannungsfelder der Zielsetzungen und Verständnisse knüpfen in besonderer Weise an das Kapitel „Anliegen der Organisationen“ (5.1.9.) an, in dem ich vorgestellt habe, was die TO dazu motiviert, Personalbegleitung anzubieten.

Als erstes beleuchte ich das Spannungsfeld, das zwischen dem Ziel der Leistungsoptimierung und der ‚reinen‘ Fürsorglichkeit für die FK besteht. Danach geht es um die Frage, inwieweit Personalbegleitung sich auf die Intervention bei Krisen beschränkt oder an Prävention und kontinuierlicher Unterstützung orientiert ist. Ein weiterer spannungsvoller Aspekt hängt damit zusammen, was Personalbegleitung zum Thema werden darf: ob sie nur als Notfallinstrument bei Problemen angedacht ist oder ob im Sinne der Professionalität alle Arten von Anliegen eingebracht werden dürfen. Ein anderes Spannungsfeld spannt sich zwischen der Nutzung von Begleitelementen zur psychosozialen Prozessbegleitung, die dabei hilft zu reflektieren und primär Fragen stellt, und der praktischen Expert*innenberatung, die Tipps und Ratschläge gibt, auf. Die nächste Kategorie greift Unterschiede in der Zielsetzung verschiedener Begleitelemente auf, indem sie lernbegleitendes Coaching und inputorientiertes Training gegenüberstellt. Ob die Personalbegleitung primär dazu dient, dass sich die FK wohlfühlen, oder ob sie vor allem gefordert werden, Reflexionsarbeit zu leisten, was anstrengend sein kann und darf, ist ein weiterer

spannungsgeladener Aspekt. Den Abschluss bildet ein Spannungsfeld, das die Sichtweisen und Haltungen zur Inanspruchnahme von Personalbegleitung und die Bewertung als Schwäche bzw. Stärke thematisiert.

6.2.7. Leistungsoptimierung ↔ Fürsorge

„Coacht ihr mich, damit ich noch effektiver arbeite?“

Das Spannungsfeld ergibt sich in Bezug auf die verschiedenen Zielsetzungen und Motivationen, die hinter der Implementierung von Personalbegleitmaßnahmen liegen können. In vielen Aussagen wird das Thema besonders am Beispiel Coaching diskutiert, letztlich sind die Argumente jedoch auf die ganze Personalbegleitung übertragbar.

Schon die Entscheidung für oder gegen einen Begriff ‚Coaching‘, kann mit der Herkunft des Konzepts, seinen Zielen und seiner bisherigen Nutzung in Verbindung gebracht werden. Wenn Coaching betriebswirtschaftlich als Instrument zur Leistungsoptimierung verstanden wird und der Fokus auf der wirtschaftlichen Effizienz der Arbeitskraft liegt, kann das Auswirkungen auf die Bereitschaft der Inanspruchnahme haben (a0: 47). Gleichzeitig betonen einige der Organisationen, dass es ihnen nicht nur darum geht, die Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten und Ziele zu erreichen (wie in der Wirtschaft), sondern darum, dass die FK im herausfordernden Arbeitssetting gut begleitet wird (c1: 4). Ihr persönliches Wohlbefinden und ihre Gesundheit sollen genauso im Fokus stehen, wie ihre Arbeitsfähigkeit (c1: 4). Die Nachteile des Coaching-Begriffs werden an seiner Unschärfe, Beliebigkeit und seiner Verbindung mit dem Leistungsdictat festgemacht, was durch Anpassung an das eigene Leitbild und Konzept ausgeglichen werden soll (d4: 5). Dabei wird es als notwendig angesehen, das Coaching aus der Programmatik und Logik des Profit-Bereichs loszulösen und deutlich zu machen, dass es nur im Dienste der Coachees stattfindet und *„nicht von der Organisation zur Verwirklichung ihrer Leitideen instrumentalisiert werden“* kann (d4: 7/11).

Dieses Spannungsfeld nehmen auch die Supervisor*innen wahr, die unterstreichen, dass die FK die Auftraggeberin ist und im Coaching kein Mandat zur Leistungsoptimierung für die Organisation umgesetzt wird (b7: 77). Wenn z. B. eine FK den Dienst abbrechen will, ist das Ziel der Begleitung nicht, dafür zu sorgen, dass sie bleibt, sondern die Situation bestmöglich mit der Person zu reflektieren und sie

zu begleiten (b8: 52). Eine weitere Facette dieses Spannungsfeldes ist, dass es im klassischen Coaching primär um die jeweilige Arbeitssituation geht und die persönlichen Aspekte und die tieferliegenden Gründe hinter dem Arbeitsanliegen eher ausgeklammert werden (b1: 50). In einem ganzheitlichen Ansatz der Personalbegleitung dürfen und sollen diese Bereiche jedoch ebenfalls Thema sein.

Wie in den Äußerungen deutlich wird, handelt es sich bei der Frage nach den Zielsetzungen der Personalbegleitung um ein nicht auflösbares Spannungsfeld, bei dem es vielfach um Balance und Transparenz bzgl. der Ziele geht. Auch hier müssen sich die Beteiligten vor allem der Ambivalenzen bewusst sein und einen konstruktiven Umgang mit diesen finden – z. B. indem sie sich durch klare Äußerungen in Begleitkonzepten o.ä. positionieren.

6.2.8. Prävention ↔ (Krisen-)Intervention

„Gehört es zum Arbeitsalltag dazu oder ist es nur für Krisenzeiten gedacht?“

Ein weiteres Spannungsfeld liegt in der Frage, ob Elemente der Personalbegleitung eher als Prävention oder als (Krisen-)Intervention gedacht, angelegt oder genutzt werden. Eng damit verbunden ist auch, ob mit einem klinisch-psychologischen Blick auf die Themen geschaut und stärker mit Krise, Krankheit und Gesundheit argumentiert wird, oder ob ein psychosoziales Verständnis vorherrscht, in dem es um Wohlbefinden, Zufriedenheit, Lernen und Professionalität geht.

Eine FK reflektiert im Gespräch, dass es ja eigentlich nicht darum geht, dass jemand „krank“ ist oder etwas nicht funktioniert, sondern dass Konflikte „ganz normal“ und oft sogar konstruktiv sind (a6: 115). Ansonsten sind für dieses Spannungsfeld vor allem Aussagen von Coaches und Passagen aus den Dokumenten relevant.

Die Organisationen kommen auf diesen Unterschied in ihren Konzepten zu sprechen und stellen klar: *„Coaching und Supervision sind keine therapeutisch-kurativen Maßnahmen für tiefergehende Persönlichkeitsstörungen oder für die Behandlung von Traumata in Folge von akuten Krisen“* (d12: 7). In Situationen, *„in denen die Selbststeuerungsfähigkeit (stark) eingeschränkt ist“*, wird die Grenze der personalbegleitenden Maßnahmen gesehen (d10: 2). Coaching ist *„kein Kriseninterventionsmedium, sondern Teil des professionellen Selbstverständnisses“* (d4: 17) und kann *„in*

verschiedene[n] Phasen des Dienstes [...] als präventive, begleitende und kurative Maßnahme bedeutsam sein“ (d7: 3). Ein präventiver Effekt wird vor allem in Bezug auf allgemeine psychische Belastungen festgestellt (d8: 14), zum Teil haben die TO ein weites Verständnis von Prävention und sehen darin sowohl das Ergreifen von Maßnahmen zur Schadensvermeidung aus auch die Bereitstellung von Unterstützung im Krisenfall, um Schlimmeres zu vermeiden (d15: 2).

Die Supervisor*innen beziehen zu diesem Thema ebenfalls klar Position: *„Ich finde es super, dass das Coaching ein verbindliches Begleitangebot ist, also dass das allen standardmäßig zur Verfügung gestellt wird. [...] Und als Begleitangebot. Nicht nur als Krisenbearbeitungsangebot“ (b9: 149 ff.). Einige stellen bei sich selbst eine Veränderung fest: „Am Anfang haben wir uns mehr als Krisenintervention verstanden und das ist jetzt mehr eine Begleitung“ (b1: 34). Da Krisenbearbeitung leicht mit therapeutischer Intervention in Verbindung gebracht wird, ist die deutliche Abgrenzung von Coaching zur Therapie ebenfalls von Bedeutung: „Coaching ist die intensivste Weiterbildung, die Sie machen können, es ist keine Therapie“ und die Inanspruchnahme „soll und darf keinen therapeutischen Charakter haben“ (b4: 333). Falls therapeutische Themen im Coaching entdeckt werden, stößt das Format genau dort an seine Grenzen (b6: 125). Die Supervision bietet einen bewertungsfreien Raum, in dem „einfach mal Dinge zur Sprache kommen können“, und zwar am besten „bevor die Krise aufkommt“ (b9: 99). Diese Sichtweise ist manchmal nicht einfach zu vermitteln, weil manche FK mit einer anderen Einstellung und Erwartung mitbringen: „Coaching brauche ich, wenn es eine richtige Krise gibt. Und manchmal so Aussagen: Ja, ach eigentlich ist gar nichts. Eigentlich geht es mir gut. Ah, ja wie geht es denn, was läuft denn so? Was beschäftigt dich? Dann dies und das. Und dann kommen manchmal richtig große Themen raus. Aber halt nicht die tiefe Krise. Dass dieses irgendwie Präventive, oder einfach auch Begleitende, wirklich im guten Sinne: Begleitung“ (b9: 99).*

In den Aussagen wird erkennbar, dass unterstützende Maßnahmen in Krisen und Ausnahmesituationen und begleitende Maßnahmen im Alltag anderen Logiken und Zielsetzungen folgen. Die Vehemenz, mit der die Unterschiede deutlich gemacht werden, weist darauf hin, dass es auch herausfordernd ist, den Beteiligten das Verständnis zu erläutern und skeptische und ablehnende Haltungen gegenüber manchen Begleitelementen auch mit diesem Spannungsfeld verbunden sind.

6.2.9. Sicherung der Professionalität ↔ Notfallinstrument nur bei Problemen

„Darf hier alles Thema sein oder muss ich ein Problem haben?“

Schon bei der Einführung von Personalbegleitung und der Begründung der Umsetzung ist die Frage, wie die Personalbegleitung verstanden wird und für welche Ziele sie eingesetzt werden soll. Wie in Kapitel 3.5. erläutert, gibt es unterschiedliche Zugänge zu *Staff Care*, die darauf Einfluss haben, was thematisiert werden kann. Wenn Begleitelemente primär für Krisenzeiten gedacht und dazu da sind, Risiken abzuwenden, stehen vor allem Probleme im Vordergrund. Wenn es um Professionalität und Entwicklung geht, kann tendenziell alles zum Thema werden, was die FK beschäftigt. Auch in den Äußerungen der Befragten und in den Dokumenten finden sich Hinweise, die verdeutlichen, dass das Spannungsfeld Auswirkungen darauf hat, welche Elemente angeboten werden und wie die Personalbegleitung implementiert wird.

Aus FK-Sicht ist bedeutsam, wie es von den Organisationen intendiert und angeboten wird. Eine FK sieht eine Unklarheit darin, wie es von Organisationsseite angedacht ist, ob es nur bei Krisen oder grundsätzlich und regelmäßig genutzt werden soll (a0: 45). Viele FK würden eher Notfallintervention darunter verstehen, allerdings könnten manche einem bestimmten Eskalationsniveau nicht mehr nach Unterstützung fragen (a0: 45). Wenn Personalbegleitung als Kriseninstrument nur dann genutzt wird, ‚wenn es brennt‘, führt das zu einer negativen, problembehafteten Konnotation (a6: 119). Die Hürde, um Hilfe zu bitten, kann manchmal zu groß sein und wenn dem Begleitelement der defizitäre Beigeschmack genommen wird, kann die Inanspruchnahme selbstverständlich und unproblematisch werden (a7: 50).

Zudem zeigt das Grundverständnis seine Folgen: Wenn Coaching eher als Leistungsoptimierung verstanden wird, lohnt die Anwendung erst, wenn es ein Problem gibt – wohingegen im sozialen Bereich anerkannt wird, dass es dauerhafte Spannungsverhältnisse gibt und der Umgang damit begleitet werden muss (a0: 47). Supervisor*innen wünschen sich daher, dass es bei allen TO als reguläres Begleitelement und nicht nur im Krisenfall angeboten wird (b9: 105). *„Ja und dass man das halt wirklich sagt, das ist etwas Professionelles. Es geht jetzt hier nicht um Kontrolle, es geht um professionelle Unterstützung“* (b6: 259). Supervision sollte nicht als seltenes

Privileg, sondern als Bestandteil von professionellem Handeln angesehen werden (b5: 102), der selbstverständlich zu einer professionellen Tätigkeit dazugehört (b9: 86) – auch um darin die eigenen Gedanken klären, ohne dass ein Problem existiert (b3: 136).

Auch manche Organisationen benennen den Zweck von Coaching explizit und bestätigen, dass *„das Coaching-Angebot kein akutes Problem oder einen krisenhaften Anlass“* braucht (d10: 1) und positionieren sich in Bezug auf dieses Begleitelement ganz deutlich: *„Coaching als fest installierte Größe, statt als Notfall- und Kriseninstrument, unterstreicht ganz selbstverständlich die Professionalität, die im Sich-beraten-lassen liegt“* (d4: 8). Andererseits wird bilanziert, *„dass bei den meisten Diensten Supervision und Coaching mehr als psychologische Begleitung der Fachkräfte und gegebenenfalls als Krisenintervention eingesetzt wird“* und die *„Frage, ob Supervision und Coaching im Sinne der Begleitung von Lernprozessen als Qualifizierungsmaßnahme angesehen werden können“* ein Diskussionsgegenstand ist (d19: 52).

Die verschiedenen Perspektiven verdeutlichen das Spannungsfeld und den Wunsch, stärker in Richtung professioneller, regulärer Begleitung zu gehen. Diskutiert wird dies bisher vor allem am Beispiel Coaching, dennoch sind die Argumente auf die gesamte Personalbegleitung anwendbar. Wie die Debatten um MHPSS in der internationalen Zusammenarbeit zeigen, sind die Maßnahmen der psychosozialen Notfallversorgung stärker im Fokus, wohingegen das Verständnis von Personalbegleitung als regulärer Bestandteil der Tätigkeit erst erläutert und im Verständnis dieses Handlungsfelds etabliert werden muss.

6.2.10. Psychosoziale Prozessbegleitung ↔ Praktische Expert*innenberatung

„Bekomme ich Fragen gestellt oder Antworten geliefert?“

Eine weitere Dimension wird in Bezug auf die Frage sichtbar, was eigentlich hilfreiche Unterstützung ist und wie eng oder weit psychosoziale Begleitung verstanden wird. Ein Spannungsfeld wird daraus, wenn nur manche Aspekte angegangen werden und anderes unbearbeitet bleibt.

Eine Gefahr bei Selbstfürsorge- und Personalbegleitungsmaßnahmen ist, dass psychische Probleme individualisiert und ihre Bearbeitung auf den Umgang mit

ihnen reduziert werden kann statt die strukturellen Ursachen in den Blick zu nehmen und daran zu arbeiten (a7: 22). FK fühlen sich nicht ernst genommen, wenn zwar durch psychosoziale Elemente ihr Wohlbefinden gesichert werden soll, aber gleichzeitig keine Veränderungen auf struktureller Ebene angegangen werden (a7: 48). Auch Coaches sehen es als eine Abwälzung der Verantwortung auf die Individuen an, wenn *Self-Care*-Trainings gemacht werden, obwohl strukturimmanente Probleme bestehen und diese Missstände nur organisational behoben werden können (b2: 62ff.). Auch Coachings können strukturelle Probleme nicht ändern und die Coaches haben den Eindruck, dass einige Organisationen versuchen, den Druck dorthin zu geben, damit er dort aufgefangen wird – obwohl klar ist, dass das nur Symptome lindern kann (b4: 274; b6: 263). Im Coaching kann letztlich vor allem daran gearbeitet werden, wie FK mit der widrigen Situation umgeht und wie sie sich schützen kann (b6: 263). Das Spannungsfeld intensiviert sich, wenn die Organisationen Coaching bewusst nur als psychosoziale Begleitung für die Einzelperson ansehen und nicht als Teil von Personalentwicklung mit wichtigem Feedback für ‚Lernende Organisationen‘ (b4: 114).

Das Spannungsfeld zeigt sich besonders im Coaching, das von den Organisationen in aller Regel als prozessbegleitendes Instrument gedacht ist. Das Coaching soll keinen fachlichen Input zu Inhalten und Methoden bieten, sondern ein Raum zur Reflexion des professionellen Handels sein (c3: 66). Die Supervisor*innen sollen keine Lösungen bieten, sondern in erster Linie das Gespräch strukturieren, die FK nach Wünschen und Ideen befragen, sie spiegeln und dadurch für Klärung sorgen (b3: 138ff.). Nur auf explizite Anfrage der FK teilen die Coaches ihre eigenen Erfahrungen (b3: 142). Allerdings suchen die FK häufig eine Person mit Expertise zu ihrem Thema und wählen Coaches teils nach fachlichen Kriterien aus (c3: 66).

Darüber hinaus geht es auch darum, wie die Coaches selbst ihre Aufgabe verstehen und wie sie sie umsetzen können. Manche Coaches können auch auf fachlich-inhaltlicher Ebene unterstützen und es kann sehr hilfreich sein durch praktische Denkanstöße zu entlasten: Statt beispielsweise nur drüber reden, weshalb eine FK etwas aufschiebt, kann die Sache direkt in der Sitzung angegangen werden (b2: 211; b9: 64).

Die Coaches merken, dass viele FK sich beides und am liebsten eine Mischung wünschen: *„Einen Coach zu haben, der beides drauf hat, nämlich so diese persönliche*

Begleitung und dann aber auch das fachspezifische Know-How“ (b2: 196). Die Grenze zur Fachberatung ist manchmal fließend und schwierig wird es zum einen, wenn FK es nur dafür nutzen wollen und den Sinn des Psychosozialen nicht verstehen oder andersherum, wenn Organisationen die Möglichkeit, dass FK sich im Coaching auch fachliche Unterstützung holen, gänzlich ausschließen.

Hierin wird das Spannungsfeld deutlich, das sich zwischen den Zielen und Zwecken bildet, welche die verschiedenen Akteur*innen mit diesem Element der Personalbegleitung verbinden. Sicherlich ist die Grundthematik auf andere Begleitelemente übertragbar und hilfreiche Umgangsweisen bestehen einerseits in der Einbeziehung diverser Begleitangebote und andererseits in der undogmatischen und bedürfnisorientierten Nutzung. All das zeigt, dass die Frage, was jeweils unter Begleitung verstanden, worin ihr Zweck und Beitrag gesehen und wie sie umgesetzt wird, viel Spannungspotenzial enthält und es wichtig ist, bei der Implementierung und Umsetzung von Personalbegleitung bewusst und konstruktiv damit umzugehen.

6.2.11. Lernbegleitendes Coaching ↔ Inputorientiertes Training

„Steht der Inhalt schon fest oder geht es um mich und meinen Lernprozess?“

Wie bereits im Ergebnisteil deutlich wurde, haben die verschiedenen Elemente der Begleitung jeweils andere Vorteile und Besonderheiten und können in unterschiedlicher Weise auf die Anliegen und Bedarfe der FK eingehen. Zu Beginn des ZFD lag der Fokus vor allem auf Vorbereitung und Qualifizierung, erst nach und nach hat sich die Sichtweise auf die Thematik verändert und die Personalbegleitung wurde für den gesamten Zeitraum erweitert (b4: 18). Damit einher ging auch die Etablierung unterschiedlicher Begleitelemente, die verschiedene Herangehensweisen und Zielrichtungen haben. Trainings und Kurse, wie sie in Vorbereitung und Fortbildung angeboten werden, sind stärker themengesteuert und von außen festgelegt, wohingegen begleitendes Coaching eher anliegenszentriert und von innen gesteuert, also von der einzelnen FK aus gedacht ist (b3: 56). Supervisor*innen, die meist zugleich Trainer*innen sind, betrachten kritisch, dass durch Trainings meist nur kurzfristig Input vermittelt wird. Sie schätzen es als viel effizienter ein, wenn durch *on-the-job-Coaching* punktuell dabei begleitet werden kann, das Gelernte in

der Praxis anzuwenden und konkrete Fragen zu klären (b2: 219ff.). *Capacity Building*-Trainings werden noch immer häufiger im Budget eingeplant und psychosoziale, individuelle Unterstützungsangebote seltener möglich gemacht – allerdings kann dabei ein undogmatischer Umgang mit den Aufträgen helfen, um den realen Bedürfnissen gerecht zu werden (b7: 117). In den Aussagen der Befragten wird deutlich, dass das Spannungsfeld sowohl zwischen den verschiedenen Formen, Möglichkeiten und Zielsetzungen von Begleitung, als auch darin liegt, wie damit umgegangen wird. In gewisser Hinsicht zeigt sich hierin auch das Spannungsfeld zwischen präskriptiven und elizitiven Ansätzen in Training und Konfliktbearbeitung (siehe Kapitel 2.1.).

6.2.12. Wohlfühlen ↔ Reflexionsarbeit leisten

„Kannst du es vertragen, wenn ich dir den Spiegel vorhalte?“

Ein weiteres Spannungsfeld zeigt sich sowohl in der Zielvorstellung als auch in der Umsetzung der Begleitelemente. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Begleitung nur dazu dienen soll, dass sich die FK wohlfühlen oder ob inhaltliche Ziele im Vordergrund stehen. Eine FK beschreibt, dass sie das informelle Beisammensein und die gemeinsamen Erholungs- und Freizeitelemente eines Fachkräftetreffens sehr schätzt, wohingegen sie die Arbeitseinheiten, in denen Themen besprochen und intensiv reflektiert wird, als anstrengend empfindet (a6: 38ff.). Darüber hinaus wird dieses Spannungsfeld mehrfach in Bezug auf Coaching angesprochen. Einer FK ist es wichtig, von einer*m Coach nicht nur bestätigt zu werden, sondern sich auch reiben zu können und Rückmeldungen zu bekommen, die sie weiterbringen (a4: 39ff.). Und auch ein*e befragte Supervisor*in, spricht über die Frage, ob das wichtigste Ziel der Begleitung ist, dass die FK sich wohlfühlen oder ob Coaches die FK auch kritisch hinterfragen dürfen (b7: 97). Einige Coaches würden die Gespräche so gestalten, dass das Wohlbefinden der FK an erster Stelle stehe (b7: 95). Die befragte Person betont, dass es wichtig ist, sich nicht mit den FK zu identifizieren, sondern kritische Distanz zu wahren, auch mal hart zu sein, provokante Fragen zu stellen und ihr einen Spiegel vorhalten (b7: 95). Dabei fühlt sich der*die Coach der FK gegenüber verpflichtet, sie zu stärken und bei der Selbsthilfe zu unterstützen, jedoch nicht dafür verantwortlich, dass die FK sich durchgängig wohl fühlt (b7: 95ff.). Das

Ziel der Zufriedenheit und des Wohlergehens kann in einem produktiven Spannungsverhältnis zu anstrengender Reflexionsarbeit stehen, da auch schwere Gefühle dort Raum haben und die Auseinandersetzung mit bestimmten Themen Kraft kostet.

6.2.13. Inanspruchnahme = Schwäche ↔ Inanspruchnahme = Stärke

„Hab ich das etwa nötig?“

Ein großes Spannungsfeld wird in den Haltungen und Einstellungen gegenüber Begleitung und Unterstützung gesehen. In den Aussagen dazu wird deutlich, dass es letztlich darum geht, ob die Inanspruchnahme von Personalbegleitung (insbesondere Supervision/Coaching) eher als Schwäche oder eher als Stärke angesehen wird.

Einige FK sprechen von ihrer persönlichen Sichtweise, andere auch über ihre Wahrnehmung von Kolleg*innen in ihrem Umkreis. Sie berichten, dass manche FK Begleitung als nicht notwendig ansehen, da sie denken: *„Wenn man jemanden braucht, dann stimmt irgendetwas nicht bei einem“* (a1: 16) bzw. *„man hat ja keine Probleme, ne, es geht uns ja allen prima“* (a1: 18). Sie stellen fest, dass die Inanspruchnahme für viele Personen eine große Hürde darstellt: *„Sowohl hier in Deutschland – und vielleicht in anderen Ländern noch mehr – gibt es ja auch eine große Schwelle, sagen wir mal überhaupt irgendeine Art von Beratung oder so ein Angebot wahrzunehmen. Also sich selber einzugestehen: Es ist eine schwere Belastung für mich, ich kann da eine Unterstützung brauchen“* (a7: 50). Einige der befragten FK äußern sich auch offen bezüglich ihrer eigenen Hintergründe, Angebote nicht in Anspruch zu nehmen: *„Ich habe generell bisher auch nie so Beratungen aufgesucht oder habe dann gedacht: Ich brauche das sowieso nicht und habe das dann einfach in dieser, ja, sehr, sehr vollen und durchgeplanten Vorbereitungszeit auch einfach ad acta gelegt“* (a8: 6). Sie schildern ihre skeptische Haltung: *„Und ich da eher so ein bisschen kritisch war und das eigentlich nicht mag. Mich da irgendwie zu öffnen und da irgendetwas zu erzählen. Das hat für mich schon so ein bisschen was Psycho/, Therapiemäßiges. Also ich finde das eigentlich bis heute noch sehr merkwürdig“* (a6: 38). In der Inanspruchnahme sehen sie nicht nur eine persönliche Schwäche, sondern auch das Eingeständnis eines sozialen Mangels: *„Eigentlich hat man ja dafür die guten Freunde. Und die einzelnen Individuellen, die keine guten Freunde haben, die brauchen Supervision“* (a6: 47). Der Defizit-Blick bezieht sich nicht nur auf das Individuum, sondern kann

auch die Haltung einer Gruppe bzw. eines Teams darstellen. Das „*supercoolste Büro überhaupt*“ braucht keine Hilfe und allein die Anfrage könnte als Zeichen von Schwäche verstanden werden (a6: 65). Im Interview reflektierte die befragte Person, dass aus einem anderem Grundverständnis von Stärke und Schwäche auch ein anderes Verhältnis zur Inanspruchnahme von Unterstützung folgt: „*Aber eigentlich hätte man das ja auch so definieren können: Wir sind die Coolsten und sehen da den Bedarf und holen uns auch einen Supervisor rein*“ (a6: 65).

Die Supervisor*innen äußern sich ebenfalls sehr umfassend zu dieser Thematik und bekräftigen viele Ansichten der FK. Einige berichten, dass manche FK nichts damit anfangen können und sich einfach nicht mehr melden oder erst spät ihre Abneigung überwinden und den Nutzen verstehen (b3: 214). Manche nehmen es dankend in Anspruch oder sind offen dafür, für andere ist es nicht passend und es fällt ihnen schwer, die Abwehr dagegen abzubauen (b6: 233; b9: 84). Die Coaches bringen diese Unterschiede mit verschiedenen Einflussfaktoren in Verbindung. Manche Skepsis und Vorbehalte haben mit der Sorge zu tun, in die „*Psycho-Ecke*“ gestellt zu werden: „*Ich brauche doch keinen Psychologen, ich komme alleine klar*“ (b9: 86). Es gibt FK, die den Sinn dahinter nicht sehen, keine Lust haben oder denken, dass sie es nicht brauchen, weil sie ja Freunde zum Reden haben oder alles Psycho-soziale komisch finden und das Angebot daher nicht wahrnehmen (b8: 126). Einige FK sind unsicher und melden sich dann nur bei richtigen Krisen (b9: 99). Und bei anderen sind Offenheit, Neugier, positive Erwartungen und eine bereits etablierte Selbstreflexionspraxis vorhanden und sie nehmen es aktiv in Anspruch (b9: 99). Je nachdem, ob ihnen Supervision aus dem bisherigen beruflichen Hintergrund vertraut oder fremd ist, können sie mehr oder weniger damit anfangen, haben zum Teil Angst bzw. Scheu davor und wissen mehr oder weniger, wie sie das nutzen können (b6: 243). Das wird auch aus Organisationssicht folgendermaßen bestätigt:

„*Das ist, je nachdem, was die auch für einen Hintergrund haben/ für manche Leute ist es ganz klar: ‚Man macht Supervision, das gehört zur Professionalität.‘ Und bei vielen, also je nach dem, aus welchen Sparten die kommen, die haben dann das Gefühl: ‚Üah, das muss ich doch nicht machen.‘ Und haben das Gefühl, das ist so eine Psycho-Kiste und fühlen sich schon fast stigmatisiert, wenn man sagt: ‚Mach doch Supervision‘*“ (c3: 82).

Für Menschen aus dem Sozialbereich ist es normaler, bei anderen stärker positiv oder negativ aufgeladen, was mit unterschiedlichen Reaktionen einhergeht: „*Boah, wie toll, dass das geht!*“ *Und andererseits: ,Oh, so schlimm?’ (lacht)*“ (b9: 91). So erwähnen sie, dass Coaching in der Wirtschaft häufig selbstverständlich dazugehört und nicht als Zeichen von Schwäche angesehen wird (b4: 347) und auch die ZFD-FK und EH es als immer selbstverständlicher wahrnehmen (b9: 99). Die Einstellung wird zudem durch das Selbstbild und die Organisationskultur geprägt:

„Aber was eine Rolle spielt, ist auch die Auffassung, die Führungskräfte von sich selber haben. Oder auch das, was dann innerorganisatorisch eventuell eine Rolle spielt: Nämlich dass eine Führungskraft es nicht braucht. Und ich will jetzt nicht sagen, dass das mit einem Stigma zu tun hat, aber so diese dann doch implizite Schwelle, die muss sozusagen überwunden werden, bei einigen. Das ist dann aber auch wieder persönlichkeitsabhängig. Es gibt da Menschen, die haben damit überhaupt gar kein Problem. Und andere, die denken: ,Oh, jetzt brauche ich ein Coaching, das wird meine Umwelt als Schwäche interpretieren““ (b5: 108).

Einige Coaches berichten davon, dass manche FK Angst haben sich zu oft zu melden und dass sich das negativ auf die FK auswirkt (b6: 115). *„Also, wenn da so eine Großzügigkeit da ist, dann kriegt das auch so was Normales. Dann ist das ja irgendwie so: ,Für uns ist das vollkommen in Ordnung, wenn ihr das in Anspruch nehmt.“ Und dann haben die Leute auch nicht so, also diese Befürchtung: ,Wenn ich das jetzt in Anspruch nehme, könnten die denken, ich komme nicht klar oder sowas.“ Das ist oft so eine Angst dahinter“* (b6: 113).

Darüber hinaus sprechen die Coaches an, dass es sehr relevant ist, mit welcher Haltung die Mitarbeitenden in den Organisationen zu den psychosozialen Angeboten stehen. Sie halten es für problematisch, wenn eine Person in der GS *„gar nichts weiß, [nichts] versteht von Coaching oder von solchen Prozessen, weil sie fachfremd ist oder das auch gar nicht wichtig findet“* (b8: 46). Stattdessen können die Organisationen für einen niedrighschwelligen Zugang sorgen und den FK vermitteln, dass Supervision ein selbstverständlicher Teil der professionellen Tätigkeit ist und die Teilnahme daran für die Arbeit wichtig ist (b9: 86). *„Ja und dass man das halt wirklich sagt: ,Das ist etwas Professionelles. Es geht jetzt hier nicht um Kontrolle, es geht um professionelle Unterstützung. Und deshalb erwarten wir das auch, dass die Leute eben*

auch gute Arbeit machen““ (b6: 259). Und sie können klarmachen: „Wir bieten das auch jedem an. Und die jetzt nicht nur gerade präzise dir (lacht)“ (b6: 257).

Die verschiedenen Grundhaltungen in Bezug auf Inanspruchnahme von Hilfeleistungen im Allgemeinen werden hierin deutlich und zugleich verweisen die Aussagen darauf, wie die Elemente der Personalbegleitung verstanden und eingeordnet werden.

Selbst Expert*in sein ↔ Hilfe in Anspruch nehmen

„Kann ich das nicht selbst?“

Ein weiterer Aspekt dieses haltungsbezogenen Spannungsfelds kann sich durch das Selbstbild der FK ergeben. Wenn Menschen sich als Expert*innen in einem Themenbereich sehen, kann das dazu führen, dass sie sich keine externe Unterstützung holen, da sie es ja selbst wissen und können müssen. Einige interviewte Personen sprechen das Phänomen an, dass sie gerade bei Personen in der Friedens- und Konfliktarbeit erleben, dass sie mit eigenen Konflikten auf wenig konstruktive Weise umgehen, diese zu lange aushalten, stark eskalieren lassen o.ä. (siehe Kapitel 5.1.4.). Eine FK äußert die Meinung, dass Konfliktbearbeiter*innen besonders intensive eigene Konflikte haben und manche sich zu sehr als Expert*in fühlen und dadurch nicht bereit sind, Hilfe in Anspruch zu nehmen (a6: 75ff.). Um diesem Spannungsfeld konstruktiv zu begegnen, hält sie es für wichtig, dass die Begleitung regelmäßig stattfindet und nicht erst bei Problemen einsetzt, da das zur Bedingung hätte, dass Personen eingestehen müssten, dass sie es nicht alleine schaffen (a6: 75ff.).

SPANNUNGSFELDER DER KONZEPTIONELLEN AUSGESTALTUNG

Ein weiterer Bereich befasst sich mit der konzeptionellen Ausgestaltung der Begleitelemente. Die hier zusammengefassten Spannungsfelder fragen danach, welche Aspekte die FK in der Entscheidung beeinflussen, Personalbegleitung in Anspruch zu nehmen oder dies zu unterlassen. Auch diese fünf Kategorien sind mit zuvor aufgeworfenen Fragen der Verantwortlichkeit und der Zielsetzungen verbunden, zeigen sich jedoch vor allem auf der Ebene der konzeptionellen Ausgestaltung und in ihrer Wirkung auf die Inanspruchnahme.

Das erste Spannungsfeld tritt dann auf, wenn die FK selbst entscheiden müssen, ob sie Geld für die Personalbegleitung oder für die direkte Projektarbeit einsetzen. In der Kategorie, die Flexibilität und Großzügigkeit sowie Formalisierung und Knappheit gegenüberstellt, sind mehrere Unterkategorien zusammengefasst, da sich das Spannungsfeld in verschiedenen Ausprägungen zeigt: Wie familiär oder anonym die Begleitung ist; ob Vertrauensbeziehungen ermöglicht werden oder stärker auf Spezialisierung gesetzt wird; ob nur für Einzelne oder auch für Gruppen Begleitung angeboten wird und ob die Elemente allen oder nur manchen FK zur Verfügung stehen. Ob Angebote regelmäßig oder nur auf Anfrage stattfinden, ist eine weitere einflussreiche Frage. Und die letzten beiden Spannungsfelder, die zwischen Verpflichtung und Freiwilligkeit sowie zwischen Vertraulichkeit und der ‚Lernenden Organisation‘ bestehen, sind insbesondere von Supervisor*innen häufig thematisiert worden.

6.2.14. Geld für Personalbegleitung ↔ Geld für Projektarbeit

„Brauchen die Menschen vor Ort nicht viel dringender Hilfe?“

Ein Spannungsfeld hat mit der Art und Weise zu tun, wie die Begleitung organisatorisch umgesetzt wird und wie das Budget dafür eingeplant und abgerufen wird. Wenn die FK entscheiden müssen, ob sie das Geld für die Arbeit vor Ort nutzen oder für die eigene Unterstützung durch Supervision, sind sie in einem Dilemma (a6: 45ff.). Hierin zeigt sich das grundlegende Spannungsfeld zwischen der Fürsorge für andere und der Sorge für sich selbst, dem auch die FK stetig ausgesetzt sind. Je mehr Entscheidungen und Schritte von ihnen benötigt werden, um Personalbegleitung in Anspruch zu nehmen, desto leichter kann es erst gar nicht zur Umsetzung kommen, weil die FK abwägen und das Geld und/oder ihre Energie lieber in die direkte Projektarbeit stecken. Dem kann begegnet werden, indem es einen eigenen Finanztopf für Begleitelemente gibt, sodass die Entscheidungsverantwortung nicht auf der einzelnen FK oder dem Team lastet und nicht jedes Mal neu getroffen werden muss. Wenn Strukturen und Budgets festgelegt und eingeplant sind, Termine regulär gesetzt werden und Personalbegleitung explizit dazu gehört, fällt dieses Abwägen weg, die FK sind dem Spannungsfeld weniger stark ausgesetzt und können die Begleitung leichter annehmen.

6.2.15. Flexibilität & Großzügigkeit ↔ Formalisierung & Knappheit

„Ist alles standardisiert oder wird auf meine Bedürfnisse eingegangen?“

Die Art und Weise, wie die Personalbegleitung angeboten wird, ist relevant. So geht es unter anderem um den Umfang und die Art des Zugangs und es kann ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Formalisierung bzw. zwischen Großzügigkeit und Knappheit festgestellt werden. Die beiden Dimensionen zeigen unterschiedliche Facetten, sind aber eng miteinander verbunden und beziehen sich beide einerseits auf Notfälle und andererseits auf normale Zeiten, in denen die Spannungsfelder jeweils unterschiedlich zum Tragen kommen.

Aus FK-Sicht ist es in Ordnung, wenn sie wenig Kontakt zur GS haben, solange sie sich sicher sein können, dass die GS-Kolleg*innen dann da sind, *„wenn es drauf ankommt“* (a4: 125). In Krisen und bei akutem Bedarf sollte die GS da sein und flexibel auf Unterstützungswünsche der FK reagieren (a4: 123). Eine Person merkt an, dass es nicht immer formalisierte Angebote braucht, sondern vor allem empathische Referent*innen und KOR nötig sind, die zudem genug Zeit für Gespräche haben (a9: 143 ff.). Auch die Supervisor*innen empfehlen, dass die GS in Notfällen ganz offen fragen sollte, was die FK braucht und dementsprechende Angebote machen, z. B. einen Rückflug bezahlen (b1: 58). Da jede FK etwas ggf. etwas anderes braucht, sollte individuell darauf eingegangen werden (b1: 60). Hier gehen Flexibilität und Großzügigkeit im besten Fall zusammen. Es kann auch bedeuten, dass Organisationen einen Handlungsspielraum zulassen, sodass Krisenintervention oder Supervision an ein Training angehängt werden kann und eine unbürokratische Abrechnung möglich gemacht wird (b7: 117). Einige Organisationen äußern sich ähnlich und finden es hilfreich, wenn die Begleitangebote flexibel und niedrigschwellig sind und nicht bürokratisch formalisiert und institutionalisiert festgelegt werden (c1: 34; c2: 90).

„Ich finde, die Unterschiede sind vor allen Dingen jetzt in der Großzügigkeit. Also wie viel Geld geben sie aus? Wie viel Beratungsstunden gestehen sie den Fachkräften zu im Jahr? Wie viel flexibel sind sie, wenn mal ein Notfall eintritt, dass man ein paar zusätzlich bekommt noch? Also solche Sachen halt. Also auch in der Vorbereitung, also: Wie viel Vorbereitung erlauben sie? Also wie viele Stunden gewähren sie da, und auch mit den Fahrtkosten und so. Das ist unterschiedlich“ (b6: 103).

Es macht einen Unterschied, ob eine FK ein Coaching-Budget von 1.000 € im Jahr hat und sehen muss, wie sie damit auskommt, oder ob ihr 2 Stunden pro Monat zustehen und bei Bedarf auch mehr möglich sind (b6: 111). Teilweise gleichen Coaches dieses Spannungsfeld aus, indem sie denn Honorarsatz runterschrauben, damit es nicht zu wenig Stunden werden (b6: 111). Wenn aber eine Großzügigkeit von Organisationsseite da ist, wird die Nutzung der Begleitung normaler und es wird signalisiert, dass es in Ordnung und wirklich erwünscht ist, es in Anspruch zu nehmen (b6: 113). Dabei geht es zum einen um Großzügigkeit in Bezug auf eine mögliche Erweiterung des Stundenumfangs (b8: 32), zum anderen in Bezug darauf, ob persönliche Treffen möglich gemacht werden (b8: 6). Sowohl die Kennenlernsitzen und Vorbereitungscoachings zu Beginn als auch Treffen während der Dienstphase werden von den Organisationen nur zum Teil bzw. unterschiedlich stark möglich gemacht, wobei die Treffen sehr wertvoll für eine gute Beziehungsbasis und intensives Arbeiten sind (b8: 4). Manche FK müssen die Besuche bei ihren Coaches selbst zahlen, und nur sehr wenige Organisationen bezahlen auch die Fahrt- und Übernachtungskosten dafür (b8: 6).

Es wird deutlich, dass Großzügigkeit und Flexibilität oft zusammenhängen und es letztlich um den Wunsch nach bedürfnisorientierter Umsetzung der Begleitung geht. Formalisierte Begleitkonzepte können zwar helfen, einen Standard zu etablieren und Begleitung zu normalisieren, dabei sollte die Begleitung jedoch nicht starr werden, damit immer die Fachkraft als Mensch und mit ihren jeweiligen Bedürfnissen und Bedarfen im Mittelpunkt stehen kann.

Familiär ↔ Anonym

„Schön, wenn hier jede jeden kennt – aber weiß dann auch jeder, was ich gesagt habe?“

Eine Unterscheidungsdimension spannt sich zudem zwischen individuell-persönlich-familiärer und formell-standardisiert-anonymer Personalbegleitung auf. Kleine Organisationen können leichter eine familiäre Atmosphäre kreieren und persönliche Beziehungen aufbauen, größere Organisationen können ihre Personalbegleitung stärker standardisieren und die Anonymität der FK und Vertraulichkeit der Anliegen besser wahren (c5: 182). Wenn eine Organisation z. B. einen (internen oder externen) telefonischen Begleitsdienst anbietet, geht zwar dies in der

Regel mit weniger persönlicher Vertrauensbeziehung, dafür mit größerer Anonymität einher. Bei kleineren Organisationen haben die FK teilweise höhere Erwartungen an eine persönlich-orientierte Begleitung, diese ist jedoch auf Grund des größeren Arbeitsvolumens manchmal schwer zu gewährleisten (c5: 182ff.).

Vertrauensbeziehung ↔ Spezialisierung

„Kann ich das mit der Coach machen, die ich schon gut kenne?“

Gerade in Krisen und Notsituationen brauchen Menschen Vertrauenspersonen, um Unterstützung in Anspruch nehmen zu können. Viele Notfallversorgungsangebote werden wenig in Anspruch genommen, weil die FK nicht mit einer unbekannten Person (z. B. über eine Telefonhotline) sprechen wollen (b8: 14ff.). Es wäre wesentlich hilfreicher, wenn die bereits begleitenden Supervisor*innen die FK einfach durch eine Erweiterung des Stundenkontingents auch in der Krise auffangen könnten – sofern sie eine traumatherapeutische Zusatzausbildung haben (b8: 14ff.).

Das Spannungsverhältnis zeigt sich in den verschiedenen Facetten und besteht letztlich zwischen der teils bestehenden Praxis, feste und formalisierte Angebote zu schaffen und dem Wunsch danach, eine bestmögliche Begleitung für die FK, basierend auf ihren jeweiligen Bedürfnissen, zu gewährleisten.

Einzelbegleitung ↔ Gruppenangebote

„Nur für mich oder für das ganze Team?“

Schon in der Phase vor der Ausreise der FK stellt sich die Frage danach, wie viel die FK einzeln (bzw. in kleinen ZFD-internen Gruppen) und wie viel sie in Gruppenkursen (mit anderen EH oder Auslandskräften) vorbereitet werden. Einerseits liegt hierin ein Spannungsfeld zwischen kostengünstigem Arbeiten, dass durch gefüllte Kurse gesichert wird, und der möglichst passenden Vorbereitung für die jeweilige FK (c4: 151). Andererseits kann das Streben nach gebündelter Vorbereitung auch mit der zeitnahen Ausreise einer FK im Widerspruch stehen, welche durch individuelle Vorbereitung leichter ermöglicht werden kann (c4: 153).

Darüber hinaus bezieht sich ein anderer Aspekt auf den didaktischen Mehrwert der Gruppe. Gruppen haben eine eigene Qualität, die bei vielen Begleitelementen von Vorteil ist: So können der Abgleich und die Relativierung von Erfahrungen bei Rückkehrseminaren nur durch den Austausch in der Gruppe ermöglicht werden (b4:

60ff.). FK, die keine Gruppenseminare zum Abschluss haben, erwähnen, dass ihnen genau das fehlt (a10: 6f.). Gerade weil die FK im Dienst oft Einzelkämpfer*innen sind, kann das durch Reflexionsräume im Gruppensetting ausgeglichen werden (b4: 60ff.). Besonders bei (internationalen) Teams, die zusammen an einem Projekt arbeiten, reicht Einzelcoaching oft nicht aus und es sollte auch Teamsupervision angeboten werden, um die Teamdynamiken aufzufangen (b8: 132). Andersherum hegen einige Personen auch explizit den Wunsch, individuelle Vorbereitungstage zu haben, statt nur im Gruppenkontext feste Kurse zu besuchen (b8: 4). Da die Organisationen teilweise Begleitkonzepte mit einem standardisierten Repertoire an Maßnahmen haben und Abweichungen davon ggf. schwierig sind, kann es hier zu einem Spannungsfeld kommen.

Begleitung für alle ↔ nur für manche (z. B. ZFD)

,Warum ist das ein Privileg der ZFD-FK?‘

In Kapitel 5.1. wurde bereits dargelegt, dass die Ungleichheit bei der Personalbegleitung mit unterschiedlichen Anrechten für verschiedene Personengruppen als problematisch angesehen wird und auch Empfehlungen wurden zur diesbezüglichen Veränderung ausgesprochen. Das Missverhältnis zwischen EH und ZFD-FK wird besonders häufig thematisiert (a1: 153; a2: 34; b4: 20/34; b5: 104; b9: 165; c3: 144; c4: 19; d17: 2) und auch die ungleiche Positionierung von internationalen und lokalen ZFD-FK sorgt für große Spannungen (a6: 18/127/135; a7: 26; b3: 38; c3: 174). Darüber hinaus wird der Statusunterschied zwischen angestelltem Personal, also regulären Auslands-mitarbeitenden und den über das EhfG entsandten EH und ZFD-FK sowie die Ungleichheit zwischen ZFD-FK und Freiwilligen, die im gleichen Projekt arbeiten, kritisch gesehen (a0: 51; a1: 151; c6: 134; d3: 6). Zudem haben auch FK, die in explizit psychosozialen Projekten arbeiten, mehr Anrecht auf Elemente der Personalbegleitung als FK, die in anderen Projekten tätig sind (c3: 148). Zu guter Letzt wird auch eine nicht-statusabhängige Ungleichheit angesprochen, die damit verbunden ist, wie stark eine FK in ihr Team integriert ist (a6: 111). So kann eine wenig integrierte FK an offiziellen Teamsitzungen teilhaben, ist aber ggf. von informellen Treffen und Vernetzungsgelegenheiten ausgeschlossen (a6: 111).

In den Ausführungen wurde deutlich, dass das Spannungsfeld der ungleichen Anrechte dazu führen kann, dass FK ihre Personalbegleitungsprivilegien nicht nutzen, um persönlich für einen Ausgleich zu sorgen (a6: 135). Die Umgangsweisen der FK können ganz unterschiedlich sein und von akzeptierender Anpassung über kreative Adaption bis hin zu verweigerndem Protest reichen. Einige Organisationen haben bereits Schritte unternommen, um die Ungleichheiten dieses Spannungsfeldes strukturell abzubauen, indem sie die Anrechte auf einen weiteren Personenkreis erweitert haben.

6.2.16. Regelmäßigkeit ↔ Auf Anfrage

„Muss ich erst begründen, warum ich es nötig habe?“

Besonders bei der Supervision zeigt sich ein Spannungsfeld darin, ob das Begleitelement selbstverständlich zum Dienst dazugehört, die FK einen Anspruch darauf haben und sie ihnen ohne viel Aufwand gewährt wird oder ob die Begleitung erst angefragt und genehmigt werden muss. Diese Grundsatzfrage ist eng mit der Frage verbunden, wie die Begleitung umgesetzt wird, ob sie regelmäßig oder unregelmäßig nach Bedarf angedacht ist bzw. genutzt wird.

Wie in Kapitel 5.2.17. beschrieben gibt es bei den meisten Organisationen für Supervision einen vorgesehenen Stundenumfang pro Jahr bzw. pro Monat. Die meisten Coaches stellen es den FK frei, ob sie es regelmäßig oder bei Bedarf nutzen wollen und wie die Kontaktaufnahme stattfinden soll. Es macht es einen Unterschied, ob ein Begleitangebot einfach *„mit im Paket ist“* (b5: 18) und FK aufgefordert werden, es in Anspruch zu nehmen, oder ob sie erst Bedarf anmelden und es beantragen müssen (a6: 47).

Die FK sehen dieses Spannungsfeld auch in Bezug auf Fortbildung und andere Angebote der Personalbegleitung und bezeichnen es als *„Hol-Schuld“* (a1: 26): *„Also, du musst es dir halt/ du kannst es dir abholen, irgendwo, aber es ist nicht in den Prozessen verankert, dass das so natürlich auf dich zukommt“* (a1: 26). Wenn FK keinen Bedarf anmelden, kann das unterschiedliche Gründe haben. Eine FK erinnert daran, dass es gleichbedeutend mit Schwäche zeigen wäre (a6: 67). Eine andere FK erklärt folgendermaßen, weshalb sie keinen Bedarf angemeldet hat: *„weil mir die auch nicht so sympathisch war, habe ich dann gesagt: ‚Ich melde mich, wenn ich Sie brauche.‘ Habe das dann aber nie gemacht“* (a8: 6) Gleichzeitig schlussfolgert die FK daraus,

dass es besser wäre, Supervision regelmäßig zu nutzen, da sie keine gravierende Probleme hatte und daher nie akuten Bedarf anmelden konnte (a8: 6). Die Regelmäßigkeit kann dazu beitragen, dass Themen gar nicht erst zu großen Konflikten werden: *„Obwohl ich finde, dass wenn man solche Sachen regelmäßiger macht, ergibt sich auch immer was. Also, wenn man sagt: ‚Naja wir machen was aus, wenn ich dich brauche‘ ist es fast schon zu spät“* (a1: 107). Zudem ermöglicht der regelmäßige Kontakt, den Blick von Problemen und Schwächen wegzulenken und auch über Erfolge und Schönes zu sprechen und eine gute Basis zu entwickeln (a6: 113ff.).

Die Coaches äußern sich unterschiedlich zur bisher gängigen Praxis: Manche berichten, dass das konstante Begleitmodell nur von einem sehr geringen Anteil gewählt wird (b5: 18ff.), bei einigen ist es geteilt (b6: 5) und wieder andere berichten, dass der Großteil ihrer FK es gern regelmäßig einmal im Monat nutzt (b3: 32). Einige der befragten Supervisor*innen sprechen sich jedoch für die regelmäßige Begleitung aus (b6: 5). Sie sind dafür, dass FK einen Anspruch auf Begleitung geltend machen sollten – ohne, dass es nötig ist, dass sie offenlegen, aus welchem Grund sie bspw. mehr Coaching-Stunden brauchen (b8: 36). Ein*e Coach sagt ihren FK, dass sie wenigstens alle drei Monate ein Update braucht, damit sie auf dem Laufenden bleibt (b6: 209). Das Coaching auf Abruf wird hingegen kritisch gesehen: *„Das wird natürlich viel weniger in Anspruch genommen, weil die Hemmschwelle größer ist, weil sie es extra signalisieren müssen“* (b6: 3).

Das wird auch von Organisationsseite bestätigt: *„Ich denke schon: Wichtig ist, dass die Leute das regelmäßig machen. Dass die Supervisorin da auch dranbleibt, die Sache mitkriegt. Auch, wenn es jetzt keine großen Probleme gibt. Aber dann auch gut vorbereitet ist für den Fall, dass es mal schwieriger wird“* (c3: 90). Laut Einschätzung aus einer anderen Organisation, nutzt ca. die Hälfte der dortigen FK es relativ regelmäßig (c3: 86). So wird auch in einem Begleitkonzept empfohlen, eine Routine in den Arbeitsprozess zu bekommen, um eine tragfähige Beziehung durch Regelmäßigkeit und Vertrautheit entstehen zu lassen (d4: 17).

Was hier exemplarisch besonders in Bezug auf Supervision erörtert wurde, kann auch auf viele andere Begleitelemente übertragen werden. Auch bei Personalgesprächen, kollegialer Beratung oder Tagungen kann es sehr hilfreich sein, wenn sie in den Arbeitsalltag integriert sind, die Beteiligten sich darauf einstellen und daran gewöhnen können und sich nicht fragen müssen, ob es schon ‚schlimm genug‘ ist, um

es in Anspruch zu nehmen. Auch wenn viele Argumente für die Regelmäßigkeit sprechen, handelt es sich um ein anhaltendes Spannungsfeld, weil auch die freie Entscheidung der FK und die Option bei Bedarf mehr Unterstützung zu bekommen wichtige Facetten der Begleitung aufzeigen.

6.2.17. Verpflichtung ↔ Freiwilligkeit

„Darf ich das machen oder muss ich das machen?“

Ein vielfach angesprochenes Thema beschäftigt sich mit der Frage, ob Begleitangebote grundsätzlich freiwillig sein oder als Teil der Tätigkeit verpflichtend dazugehören sollten, ähnlich wie es in vielen psychosozialen Arbeitskontexten der Fall ist.

Die FK äußern sich unterschiedlich zu diesem Thema. Als gängige Praxis beschreiben die FK, dass ihnen die Begleitung angeboten, meist auch nahegelegt, zum Teil ausdrücklich empfohlen wird, sie aber keine Pflicht ist. Eine befragte Person setzt Inanspruchnahme und Verpflichtungsgrad in direkten Zusammenhang: *„Ich glaube, ich kann mich nicht daran erinnern, dass ich das je mal gemacht habe. Weil es ja auch keine Pflicht war“* (a6: 47). Wenn es hingegen klar geregelt wäre, dass die Einzelsupervision z. B. dreimal pro Halbjahr stattfindet, würde die FK viel wahrscheinlicher nutzen, als wenn es ganz unverbindlich ist (a6: 47). In Bezug auf Teamsupervision ist sie jedoch skeptisch und meint, dass es als Pflichtangebot nicht funktionieren würde, da die Personen die Zeit absitzen und *„keiner den Mund auf[machen]“* würde (a6: 113). Diese Äußerungen verdeutlichen die Dimensionen und die Bedeutung dieses Spannungsfeldes, da es letztlich auch um die Frage gehen kann, ob die Begleitung überhaupt genutzt wird. Manche FK begrüßen hingegen, dass es keine Kontrolle und keinen Zwang dazu gibt, sondern es ihre freie Entscheidung ist, es zu nutzen und erwähnen gleichzeitig, dass bei manchen Kolleg*innen Coaching gut gewesen wäre, sie es aber nicht genutzt haben (a9: 59). Am Beispiel eines Rückkehrseminars erläutert die FK, dass eine Verpflichtung zur Nutzung von Angeboten besonders dann problematisch ist, wenn der Person selbst die Teilnahme in ihrem Fall nicht als passend und nützlich erscheint (a9: 157).

Aus Organisationssicht wird zunächst der Rahmen erläutert. Einige Elemente können in den Dienstverträgen verpflichtend aufgenommen werden, andere auch nicht: So ist es etwa bei Jahresgesprächen möglich, beim Coaching nicht (c4: 82). Die

Teilnahme an Rückkehrseminaren wird bei einigen Organisationen verpflichtend festgeschrieben (d2: 4). In Bezug auf Coaching legen manche TO genau fest, dass FK bei Nicht-inanspruchnahme ggf. zu ihren Gründen befragt werden können, jedoch der Grundsatz der Freiwilligkeit dabei nicht angetastet werden darf (d4: 14).

Aus Supervisionssicht gibt es verschiedene Sichtweisen und Argumente sowohl für den Grundsatz der Freiwilligkeit als auch für mehr Verbindlichkeit bei der Inanspruchnahme. Einige Coaches betonen, dass Freiwilligkeit die Grundlage für jegliche Begleitung und Beratung ist und diese besonders in Bezug auf die Wahl der Coach-Person enorm wichtig ist (b5: 110ff.). Andere finden, dass von professionellen FK erwartet werden kann, dass sie ihr eigenes Denken und Handeln und ihr Umfeld reflektieren und sind daher der Meinung, dass Supervision zur Professionalität dazugehören sollte (b4: 328). Sie erinnern daran, dass es in vielen psychosozialen Arbeitsfeldern Standard ist, sehen aber einen Unterschied im internationalen Kontext, da es vielfach fernmündlich abläuft und daher schwer verpflichtend gemacht werden könne (b6: 235). Und selbst wenn Organisationen es verpflichtend machen würden, wäre unklar, was passiert, wenn sich FK einfach nicht melden (b8: 150). Mehrere Coaches unterbreiten den Vorschlag, eine Sitzung zu Beginn des Dienstes verpflichtend festzusetzen, damit sich die FK danach überhaupt bewusst dafür oder dagegen entscheiden können (b4: 322ff.; b6: 245). Eine befragte Person sieht Zwangsberatung als problematisch an und erläutert, dass sie sich selbst gegen eine Pflicht gewehrt hätte, findet es jedoch genau aus der eigenen Erfahrung heraus gut, denn gerade die, die es besonders nötig haben, würden es sonst nicht machen (b4: 310). In einem verpflichtenden Erstgespräch könnte auch die Abwehr thematisiert werden (b6: 250). Zwar kann niemand gezwungen werden, sich helfen zu lassen, aber manchmal könnte doch eine Verbindung entstehen und jemand sich dafür entscheiden, die Begleitung für sich zu nutzen (b6: 237). Die Frage wird insgesamt ambivalent und komplex diskutiert und *„es gibt Argumente dafür und dagegen“* (b6: 251).

Es zeigt sich, dass hier ein Spannungsfeld vorliegt, zu dem alle Gruppen unterschiedliche Meinungen haben und bei dem sie diverse Aspekte hervorheben. Wiederum ist an firdrt Stelle interessant, die Argumente, die sich hauptsächlich auf Supervision beziehen, auch für andere Begleitelemente zu durchdenken. In den Äußerungen wird die grundsätzliche Problematik von Zwangsberatung deutlich, die ernstgenommen werden sollte. Zugleich besteht bei einigen Begleitmaßnahmen, wie

bei Vorbereitung oder Konferenzen, bereits eine Teilnahmeverpflichtung, da hier direkt klar ist, dass sie zu den engeren Dienstaufgaben gehören und sie auch fachlicher Natur sind. Bei anderen Elementen, die vorrangig als psychosoziale Unterstützung für das Individuum angesehen werden, wird stärker die Freiwilligkeit betont. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie stark die Einstellung zu Zielen, Sinn und Zweck des jeweiligen Begleitelements sich auf die Haltung zu diesem Spannungsfeld auswirkt. Wenn Supervision stärker als Reflexionsraum und Lernbegleitung und nicht nur als Hilfe zur psychischen Stabilisierung angesehen wird, kann dies zu einer Befürwortung der Verbindlichkeit und standardmäßigen Integration in den professionellen Alltag führen.

6.2.18. Vertraulichkeit ↔ ‚Lernende Organisation‘

„Bleibt das unter uns oder wollt ihr von meinen Erfahrungen lernen?“

Das Spannungsfeld, das im Coaching zwischen der Vertraulichkeit der Gespräche mit den FK und der Möglichkeit durch Rückmeldungen zum organisationalen Lernen beizutragen besteht, wurde bereits im Kapitel 5.4. beschrieben. Da die Ambivalenz des Spannungsfeldes auch auf einige andere Elemente der Personalbegleitung übertragbar ist, wird es hier aufgegriffen und seine Relevanz diskutiert.

Die Organisationen sind sich bewusst, dass die Vertraulichkeit ein hohes Gut ist und respektieren diese dadurch, dass sie keine Nachfragen zu den Coaching-Inhalten stellen (c5: 214). Besonders bei kleinen Fallzahlen können leicht Rückschlüsse auf einzelne FK gezogen werden (c2: 36).

Die FK können misstrauisch werden, wenn eine starke Nähe zwischen Coach und Organisation besteht und gerade langjährige Beziehungen, die intensive Einblicke mit sich bringen, empfinden manche FK als ambivalent (a6: 32ff.). Je nachdem, ob die Organisation oder die FK den Auftrag zum Coaching gibt und über das Budget verfügt, kann das zu unterschiedlichen Annahmen bzgl. der Loyalität der Coaches führen (a7: 52).

Solche Bedenken gilt es unbedingt abzuwenden und die Supervisor*innen sind sich bewusst, dass die gesamte Arbeit von der Beziehung abhängig ist. Für ein gutes Arbeitsbündnis zwischen Coach und FK ist der „Raum des Vertrauens elementar“ (b5: 102). Aus Supervisionssicht sind die FK die Klient*innen und nicht die Organisationen – diese ermöglichen lediglich die Begleitung und bekommen daher die

Informationen über Termin und Dauer des Gesprächs, jedoch über keinerlei Inhalte (b7: 77). Die Coaches schätzen, wenn von Organisationsseite keine Nachfragen kommen und werten das als Zeichen von Vertrauen und Akzeptanz des Verfahrens (b7: 83). Im Kontakt mit den Organisationen ist es dennoch oft herausfordernd die Vertraulichkeit komplett zu wahren, da keine Informationen indirekt bestätigt werden dürfen, indem Coaches durchblicken lassen, ob sie etwas wissen oder ob Kontakt besteht oder nicht (b8: 150). Auch die Beteiligung an Evaluationen der Organisationen ist für die Coaches manchmal schwierig, wenn sie dort nur wenige FK begleiten (b4: 96). Allein bei Gefahr für Leib und Leben besteht eine Ausnahmeregelung zur grundsätzlichen Vertraulichkeit (d14: 15). Die Supervisor*innen gehen damit unterschiedlich um und informieren ihre FK vorab darüber, wie sie handeln, wenn die FK sich im Ernstfall nicht eigenständig Hilfe holt (b6: 189). Einige melden es notfalls auch ohne Erlaubnis (b3: 186), andere tun das selbst dann nur mit der Erlaubnis der FK (b5: 98).

Die Äußerungen verdeutlichen einige Facetten dieses komplexen Spannungsverhältnisses. Die Vertraulichkeit steht nicht allein dem Wunsch nach strukturellen Veränderungen durch Rückmeldungen und Beiträge zum organisationalem Lernen gegenüber, sondern auch der Verzahnung von Beziehungen und Aufträgen und manchmal auch dem Fürsorge-Mandat in Notfällen. Manche Personen sind in vielfältiger Weise im Feld verbunden, waren z. B. selbst als FK im ZFD tätig, haben in einer oder mehreren Organisationen in den GS mitgearbeitet, bieten Trainings in der Vorbereitung an, leiten ZFD-Tagungen und Gruppenangebote und begleiten FK durch Coaching sowie durch Kurzzeiteinsätze zur Fachberatung. Die Vielzahl von Rollen und Verflechtungen kann zum einen Vorteile und große Kenntnisse mit sich bringen, zum anderen zu Ambiguitäten im eigenen Loyalitätsgefühl oder in der Fremdwahrnehmung durch FK führen. Auf diese Weise wird auch deutlich, dass das Spannungsfeld nicht allein auf Coaching und Organisationsentwicklung beschränkt ist, sondern sich auch in vielen anderen Begleitelementen entfalten kann: Die Vertraulichkeit von Personalgesprächen mit KOR oder GS können dem Wunsch nach Organisationsentwicklung entgegenstehen; die in der Intervention mitgeteilte Krise einer FK macht Kolleg*innen unsicher, ob es sich um einen Notfall handelt und sie intervenieren müssten; oder die rassistische Einstellung einer FK wird im Vorbereitungskurs deutlich und der*die Trainer*in überlegt, wie sie damit umgehen soll. Es

handelt sich also um ein nicht auflösbares Spannungsfeld, das in unterschiedlicher Weise auftreten kann und mit dem alle Akteur*innen einen persönlichen und teilweise auch institutionell gerahmten Umgang finden müssen.

SPANNUNGSFELDER DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG

Die letzten beiden Spannungsfelder haben gemein, dass die sich mit der praktischen Umsetzung der Personalbegleitung befassen. Es dreht sich um die Frage, wie Begleitelemente angelegt und konkret umgesetzt werden können, sodass sie hilfreich und zugänglich für die FK sind.

Ein Spannungsfeld bewegt sich zwischen den Begleitelementen, die explizit und oft durch professionelle Begleitpersonen (wie Coaches, Trainer*innen etc.) angeboten werden und solchen, die implizit und niedrigschwellig sind, da sie primär auf der Peer-Ebene angesiedelt sind. Das Letzte befasst sich mit den Unterschieden, die sich dadurch ergeben, ob die Begleitung *face-to-face*, ggf. sogar am Dienort selbst stattfindet, oder ob sie fernmündlich und auf Distanz organisiert wird. Die Frage danach, ob die FK lieber ein muttersprachliches Begleitangebot auf Distanz oder eine fremdsprachliche Option vor Ort wählen, ist eine Unterkategorie dieses Spannungsfeldes.

6.2.19. Explizit ↔ Implizit & niederschwellig

„Sprichst du lieber mit dem Profi oder mit dem Team?“

Eine weitere Unterscheidungsdimension bzgl. der Elemente der Personalbegleitung liegt darin, wie explizit oder implizit bzw. wie professionell bzw. niedrigschwellig sie angelegt sind. Zum einen werden explizite Elemente der psychosozialen Personalbegleitung angeboten, zum anderen geht es auch darum, die eine psychosoziale Perspektive innerhalb von jeglichen Strukturen und Maßnahmen zu integrieren. Wenn der Fokus zu sehr auf einzelne Spezialinstrumente gelegt wird, kann die Bedeutung der alltäglichen Interaktionen aus dem Blick geraten (c2: 94). Gerade wenn bei den kleinen Gelegenheiten die Aufmerksamkeit auch auf das Befinden der FK und die psychosozialen Auswirkungen der Arbeit gelegt wird, kann dies besonders wirkungsvoll sein (c2: 94). Ein weiterer Aspekt der Niedrigschwelligkeit zeigt sich darin, wer die Begleitung umsetzt, ob die Personen intern oder extern sind und wie implizit oder explizit das Psychosoziale dabei im Fokus steht. Einige

Elemente von Personalbegleitung – z. B. *Self Care Focal Persons* – verankern die Achtsamkeit für psychosoziale Dimensionen im Team, sodass diese im Alltag zum Thema werden und die FK zu mehr Sensibilität im Miteinander und zu kollegialer, gemeinsamer Fürsorge angeregt werden (c1: 22ff.). Wenn die Personalbegleitung auf diese Weise informell und locker eingebunden wird, ist sie niedrighschwelliger als offizielle Formate oder Angebote von professionell ausgebildeten Personen.

6.2.20. *Face-to-face* / Vor Ort ↔ Fernmündlich / Auf Distanz

„Wie gestaltet sich die Supervisionsbeziehung am intensivsten?“

Ein Spannungsfeld ist mit der praktischen Umsetzung der Begleitung verbunden und zeigt sich in verschiedenen Begleitelementen wie Fachberatung und Fortbildung und insbesondere im Coaching. In manchen Settings ist es möglich, dass Personen sich an einem Ort *face-to-face* begegnen, in anderen ist es nötig, die Distanz mit Hilfe von Medien zu überbrücken. In der Regel findet der Großteil der Coaching-Termine fernmündlich statt. Allerdings ist manchen Gebieten oder zu manchen Zeiten die Telefon- und Internetsituation zu schlecht, um die Gespräche regelmäßig und stabil durchführen zu können (a3: 8). Viele FK bedauern, dass das Coaching auf Distanz stattfindet, wollen aber trotzdem nicht darauf verzichten (d7: 9). Auch Supervisor*innen bedauern die Distanz, weil viele Beratungsmethoden virtuell nicht genutzt werden können und die nonverbale Kommunikation stark eingeschränkt ist (d8: 12). Wenn FK die Begleitung nicht fernmündlich auf Distanz machen wollen, ermöglichen ihnen manche Organisationen sich vor Ort eine*n Coach zu suchen (c3: 92; b6: 215). In manchen Ländern ist es allerdings schwer, ausgebildete Supervisor*innen zu finden (b6: 221). Auch Supervisor*innen haben Bedenken, dass die FK schon oft genug vor dem PC sitzen und wünschen ihnen statt dem Fern-Coaching den direkten Kontakt zu einem leibhaftigen Menschen (b1: 68). Manche FK ziehen Freunde vor Ort dem virtuellen professionellen Setting vor und nehmen das Coaching deshalb nicht in Anspruch (b8: 152).

Alle Beteiligten begrüßen es, wenn persönliche Coaching-Stunden in der Vorbereitung oder bei Besuchen in Deutschland möglich sind, weil eine intensivere Arbeitsqualität möglich wird, wenn FK und Coach sich von Angesicht zu Angesicht sehen (b6: 209). Auch grundsätzliche Skepsis gegenüber Coaching kann eher abgebaut werden, wenn die FK mit den Coaches in persönlichen Kontakt kommen (b6:

233). Bei manchen Organisationen ist es explizit vorgesehen, dass ein Mal im Jahr ein persönliches Treffen stattfinden kann (d2: 8). Die persönlichen Treffen bilden letztlich die Brücke, damit das Coaching auch auf Distanz klappen kann. Da aber die Kosten für persönliche Treffen höher sind und der Großteil der Supervisor*innen in Europa wohnt, handelt es sich hierbei um ein Spannungsverhältnis, das nicht so leicht aufgelöst werden kann.

Muttersprachlich ↔ Vor Ort

,Wenn ich die Wahl habe, was ist mir wichtiger?‘

In der Regel bieten die Organisationen Supervision mit Personen aus ihren Coachingpools an. Darauf bewerben sich Coaches, die dem gewünschten Profil entsprechen und größtenteils selbst in Europa leben, sodass die Begleitung hauptsächlich fernmündlich und nur in der Vorbereitungsphase und bei Besuchen der FK persönlich stattfinden kann. Coaching vor Ort wird zwar gewünscht, kann aber auf Grund der geringen Anzahl an Supervisor*innen in vielen Ländern nicht umgesetzt werden. Nur eine FK berichtet, dass sie Supervision *face-to-face* vor Ort in Anspruch nehmen konnte und davon sehr begeistert war, da dies für sie die beste Konstellation war (a3: 7). Vielen FK tut es gut, mit einer unabhängigen Person zu sprechen, die aus dem eigenen Kulturkreis kommt, die eigene Sprache spricht und die die internationalen Arbeitssettings, Herausforderungen und Belastungen versteht (b3: 222; c3: 94). Eine Vertrauensbasis kann einerseits leichter entstehen, wenn die Gespräche durch die gemeinsame Sprache tiefer gehen und die FK alles ausdrücken können. Andererseits ist es für manche Personen schwierig, sich auf Distanz und über Medien einzulassen, weshalb sie für die vertrauensvolle Arbeitsbasis den direkten, persönlichen Kontakt brauchen. Manche FK nehmen telefonische Supervision nicht gern in Anspruch, finden vor Ort keine passende Begleitung und nutzen erst nach ihrer Rückkehr psychosoziale Unterstützung (b1: 12).

Mit dieser Analyse und Systematisierung der Spannungsfelder, die der Personalbegleitung (im ZFD) inhärent sind, schließt das Kapitel und damit auch der Analyseteil dieser Studie. Aufbauend auf den Ergebnissen wird im nächsten Kapitel die letzte der sieben Forschungsfragen beantwortet, indem die praxisrelevante Essenz der Studie zusammengefasst und herausgefiltert wird.

7. *LESSONS LEARNED* – ERKENNTNISSE FÜR DIE PRAXIS

Dieses Kapitel widmet sich der Forschungsfrage F.7 und fasst zusammen, welche Erkenntnisse für die Praxis der psychosozialen Personalbegleitung im ZFD – und auch für die weiteren Felder der Friedensarbeit und der IZ – gezogen werden können. Dieses Transferangebot steht im Zeichen einer transdisziplinären und transformativen Herangehensweise an Forschung (siehe 4.1.). Die *Lessons Learned*⁸⁹ beziehen sich zu einem großen Teil direkt auf die Anregungen und Empfehlungen, die Interviewpartner*innen geäußert haben, basieren aber ebenfalls auf der vertieften Analyse, die in den letzten Kapiteln dargestellt wurde sowie auf der Gesamtheit der theoretischen Überlegungen, die in diese Arbeit eingeflossen sind.

Die *Lessons Learned* sind in fünf Bereiche aufgeteilt. Der erste Teil formuliert allgemeine Punkte aus, die nächsten beziehen sich auf die drei Phasenbereiche vor, während und nach dem Dienst. Im letzten Abschnitt fasse ich Aspekte zusammen, die sich auf die Weiterentwicklung der Personalbegleitung und die Zusammenarbeit in diesem Feld beziehen, bevor ich mit einigen übergeordneten Punkten abschließe.

7.1. ALLGEMEINES

- Wenn Organisationen eigene **Konzepte zur psychosozialen Personalbegleitung** (*Staff Care Policies*) entwickeln, hilft das sowohl bei der organisationsinternen Verständigung als auch in der Vorbereitung neuer Fachkräfte und darüber hinaus im lernenden Austausch mit anderen Akteur*innen. Bei der Entwicklung eines Begleitkonzepts können sich die Beteiligten darüber klarwerden, was dazu gehören soll, welche Standards sie setzen wollen und welche Verfahren festgelegt werden müssen. Zudem dienen die Begleitkonzepte dazu, für eine gute Abstimmung mit allen Überschneidungsbereichen zu

⁸⁹ Bei den *Lessons Learned* (engl.: Gewonnene Erkenntnisse, aus dem Leben gezogene Lehren) handelt es sich um einen Ansatz des Projekt- und Wissensmanagement, der auch in der internationalen Zusammenarbeit und auch im ZFD gängig ist. Es geht darum, die Erkenntnisse aus den im Projekt gemachten Erfahrungen zu ziehen, diese zu reflektieren und systematisch zusammenzustellen. Auf diese Weise bietet dieses Kapitel zugleich eine Zusammenfassung und Gesamtdarstellung

sorgen, insbesondere mit dem Sicherheits- und Risikomanagement, das oft schon etabliert ist.⁹⁰

- Ein Begleitkonzept kann auch dazu beitragen, **Verantwortlichkeiten zu klären und festzulegen**. Auf diese Weise werden nicht nur Zuständigkeiten bewusst und explizit gemacht, sondern es wird auch – organisationsintern, gegenüber den FK und nach außen – Transparenz darüber geschaffen, sodass mögliche Herausforderungen oder Bedarfe, die sich aus der Verantwortlichkeit ergeben, angesprochen und angegangen werden können.⁹¹
- Zur Ausarbeitung eines Begleitkonzepts empfiehlt es sich, die Bedarfe und Wünsche der Zielgruppe zu kennen. Genau wie bei der Entwicklung von Projekten bieten auch bei der Entwicklung von Personalbegleitkonzepten **Bedarfsanalysen – wie Wellbeing-Surveys, Mitarbeitendenbefragungen oder psychische Gefährdungsbeurteilungen** – eine gute Ausgangsbasis. Diese Erhebungen sollten psychosoziale Aspekte umfassend mitabdecken, nicht rein klinisch orientiert sein und zudem mit Instrumenten durchgeführt werden, die es speziell auf den Kontext des ZFD anzupassen gilt. Im besten Falle ist auch die Entwicklung des Bedarfsanalyse-Instruments bereits partizipativ angelegt und bezieht Fachkräfte mit ein.⁹²
- Wenn die Elemente der psychosozialen Personalbegleitung durchdacht werden, sollte auch geklärt werden, welche Personen diese in Anspruch nehmen dürfen. Die Organisationen sollten versuchen, **gleiche Rechte für alle Mitarbeitenden** einer Organisation zu etablieren und auch den **Status von internationalen und lokalen Fachkräften** soweit wie möglich anzugleichen, sodass Maßnahmen bedarfs- und nicht statusorientiert genutzt werden können. Wenn PO andere Personalbegleitstandards haben, ist der Austausch zwischen den Organisationen ratsam, sodass einerseits Klarheit für alle Beteiligten entsteht und andererseits ein Entwicklungsprozess gemeinsam

⁹⁰ Die Untersuchungsergebnisse zu den Personalbegleitkonzepten sind in 5.2.1. zu finden.

⁹¹ Siehe hierzu die Spannungsfelder der Verantwortlichkeit ab 6.2.1.

⁹² Die Projektentwicklung und die Rahmenbedingungen des FK-Einsatzes sind in 5.2.2. Thema. Bedarfserhebungen im Kontext der Personalbegleitung wurden in der Empirie wenig angesprochen, sodass sich dieser Punkt stärker aus der Theorie speist.

angegangen werden kann. Die Konzepte sollten gut ineinandergreifen und möglichst viele Personen sollten die umfassende Begleitung in Anspruch nehmen können.⁹³

- Darüber hinaus korrespondiert ein Begleitkonzept im besten Fall mit dem grundsätzlichen Leitbild einer Organisation. Wenn eine Organisation ein klares Konzept und **Verständnis von Fachkräften und ihrer Rolle genauso wie von Koordinator*innen und ihrem Mandat** haben und dieses in grundlegende Arbeitsansätze und Leitprinzipien integriert ist, hilft das den FK in ihrer täglichen Arbeit. Durch diese Klarheit auf struktureller Ebene trägt die Organisation viel zum psychosozialen Wohlergehen der Fachkräfte bei.⁹⁴
- Die Organisationen sollten **mitausreisende Partner*innen und Familienangehörige** stärker mit in die Planung ihrer Begleitkonzeption einbeziehen und überlegen, welche Angebote sie für diese öffnen oder dezidiert für sie schaffen können. Möglicherweise könnten trägerübergreifende Stellen wie die AGdD hierfür hilfreich sein.⁹⁵
- Bei der Konzeption und Durchführung der psychosozialen Personalbegleitung sollten die Bedürfnisse, die FK sich mit Hilfe der Begleitelemente erfüllen und die Funktionen, die Begleitung übernehmen kann, im Mittelpunkt stehen. Es sollte gewährleistet werden, dass über die einzelnen Anliegen hinaus, die Frage nach den dahinterstehenden, **grundlegenden Bedürfnissen handlungsleitend für die Personalbegleitung** ist.⁹⁶
- Darüber hinaus sollten die Akteur*innen sich der **inhärenten Spannungsfelder** bewusst sein, in denen sich die Personalbegleitung bewegt und innerhalb

⁹³ Siehe hierzu das Anliegen in 5.1.3., die diesbezüglichen Veränderungswünsche in 5.3.3., die dahinterliegenden Bedürfnisse in 6.1.9. und das verknüpfte Spannungsfeld in 6.2.15.

⁹⁴ Rollen- und Mandatsfragen von FK und KOR werden in 5.1.4. thematisiert und in 6.1.5. und 6.1.6. geht es um Bedürfnisse, die in engem Zusammenhang mit der Rollenklärung stehen.

⁹⁵ Das Thema wird in 5.1.2. angeschnitten und die Begleitelemente für MAP und Familie in 5.2.22. vorgestellt.

⁹⁶ Die ausführliche Analyse zu Bedürfnissen und Funktionen der Personalbegleitung findet sich in 6.1.

derer sie navigieren muss. Da diese nicht einfach aufgelöst werden können, gilt es einen adäquaten Umgang mit ihnen zu finden – seien es Fragen der Verantwortlichkeiten, der Zielsetzungen und Verständnisse oder der konzeptionellen Ausgestaltung und der praktischen Umsetzung. Einige der Spannungsfelder stellen Grunddilemmata dar, die austariert werden müssen, andere erfordern Entscheidungen und bestimmte strukturelle Rahmungen. Auf diese Weise können die Weichenstellungen für die Entwicklung der Personalbegleitung reflektiert und bewusst gesetzt werden.⁹⁷

7.2. VOR DEM DIENST

- Im Kontext von Friedens- und Konfliktarbeit und internationaler Zusammenarbeit sind Machtfragen zentral. Auf Grund dessen sind nicht nur viele soziale und personale Kompetenzen gefragt, sondern auch die Haltung einer FK ist von entscheidender Bedeutung. Schon bei der Personalauswahl sollte Faktoren wie **Vorurteilsbewusstheit, Privilegiensensibilität und eigener Konfliktfähigkeit** besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.⁹⁸
- Es ist begrüßenswert, dass es zu dem Themenkomplex Selbstfürsorge, Belastungen und Stress- und Traumasensibilität bei den meisten Organisationen Kursangebote in der Vorbereitung gibt. Darüber hinaus wäre es vorteilhaft, achtsamkeitsfördernde Programme und resilienzstärkende Module – generell in die Vorbereitung und Fortbildung zu integrieren und wenn möglich mit Angeboten für PO zu koppeln. Neben den expliziten Angeboten ist jedoch ein weiterer wichtiger Punkt, die **psychosozialen Dimensionen der Arbeit** in allen Kursen der Vorbereitung und Fortbildung sowie in der gesamten Organisationspolitik zu integrieren und zu verankern, sodass das Mitdenken psychosozialer Aspekte zur Normalität wird.⁹⁹

⁹⁷ Die verschiedenen Spannungsfelder werden in 6.2. dargelegt und erläutert.

⁹⁸ Um diese Fragen geht es ausführlich bei den Anliegen in 5.1.3, der Personalauswahl in 5.2.3. und bei den Empfehlungen in 5.3.2.

⁹⁹ In 5.1.2. und 5.1.5. werden die diesbezüglichen Anliegen und in 5.2.5. die Vorbereitung thematisiert. Die Bedürfniskapitel 6.1.1. und 6.1.3. greifen dieses Thema ebenfalls auf.

- Die Vorbereitung sollte mit den FK gemeinsam geplant werden und Kurse und Elemente enthalten, die bestmöglich mit dem Kompetenzprofil und den Wünschen der jeweiligen Fachkraft, der konkreten Einsatzstelle und mit den Bedarfen des Projekts und der PO korrespondieren. ZFD-spezifische Kurse sind von besonderer Bedeutung. Ein Teil der Vorbereitungszeit sollte direkt im Dienstland und einige **Kurse erst später als Training on-the-job** oder Fortbildung erfolgen. Darüber hinaus sollte fester Bestandteil der Vorbereitung sein, dass alle FK Methoden der **kollegialen Beratung** kennenlernen und üben können, um dieses Begleitelement während des Dienstes gemeinsam mit Kolleg*innen anwenden zu können.¹⁰⁰
- Noch während ihrer Vorbereitungszeit in Deutschland sollten alle FK die Möglichkeit zu einer **persönlichen, ausführlichen Einstiegssitzung mit ihrer*m zukünftigen Coach** haben. Dieses Treffen dient nicht nur dazu, sich kennenzulernen und eine Vertrauensbeziehung aufzubauen, sondern bereits mögliche Herausforderungen zu identifizieren und konkrete Strategien des Umgangs mit diesen sowie individuelle Selbstfürsorgepläne zu entwickeln. Zudem können die verschiedenen Elemente der psychosozialen Personalbegleitung bekannt gemacht und in die persönliche ‚Präventionsplanung‘ einbezogen werden, sodass die FK wissen, auf welche Unterstützung sie während des Einsatzes zurückgreifen können.¹⁰¹

7.3. WÄHREND DES DIENSTES

- **Supervision/Coaching** hat sich als wichtiges psychosoziales Begleitelement bewährt. Es birgt das große Potential in sich, nicht nur ein Instrument zur Krisenbewältigung zu sein, sondern ein konstantes Begleitangebot, das für Anliegen aller Art geeignet ist – nicht nur zur Lösung von Problemen, sondern auch in guten Zeiten. Daher sollte Supervision standardmäßig als Anrecht für

¹⁰⁰ Um die Vorbereitung geht es in 5.2.5., in 5.2.18. wird die kollegiale Beratung thematisiert und 5.2.15. erläutert Aspekte der Fortbildung.

¹⁰¹ Der Einstieg in Supervision/Coaching ist Thema in 5.2.6. und ein damit verbundenes Spannungsfeld wird in 6.2.15. diskutiert. Anliegen, die mit der Phase ‚vor dem Dienst und in der Anfangsphase‘ verbunden sind und hierzu bedeutsam sind, finden sich in 5.1.1.

alle Fachkräfte angeboten werden. Freiwilligkeit ist ein wichtiges Prinzip jeder Beratungsform, gleichwohl sollte Supervision als Ausdruck organisationaler Fürsorge und professioneller Reflexivität zur Normalität des Arbeitsalltags gehören. Die Art und Weise, wie dazu eingeladen wird, ist dabei entscheidend: Die Funktion und der Nutzen sollten erläutert und Hemmnisse abgebaut werden. Zudem sollten sich Coaching-Beziehungen soweit wie möglich auch durch persönlichen Kontakt entwickeln können, da dieser für den Vertrauensaufbau besonders wichtig ist. Und wann immer möglich sollten FK selbst entscheiden können, ob sie das Coaching mit einer Person vor Ort oder den fernmündlichen, muttersprachlichen Austausch bevorzugen und nutzen möchten.¹⁰²

- Von großer Bedeutung ist auch die **Begleitung durch die Organisation** – durch Koordinator*innen vor Ort und durch Referent*innen in den Geschäftsstellen. Ansprechbarkeit, gute Zusammenarbeit und bedarfsgerechte Unterstützung sind genauso wie ehrliches Interesse, Aufmerksamkeit und rückenstärkende Anteilnahme enorm wichtig für das Wohlergehen der Fachkräfte. Besonders in Konfliktsituationen sollten Organisationen eine vermittelnde und unterstützende Rolle einnehmen, wissend, dass sie eine machtvolle Position innehaben und nicht unparteiisch sind.¹⁰³
- **Formelle und informelle Vernetzungsmöglichkeiten** bei Treffen und Tagungen sind von großer Bedeutung. Regelmäßiger, persönlicher, kollegialer Austausch ist ein wichtiger Aspekt der psychosozialen Personalbegleitung und sollte in unterschiedlichen Konstellationen verstetigt werden. Teamtreffen und organisationsinterne Fachkräftetreffen innerhalb einer Region oder eines Landes sollten häufig stattfinden und durch Treffen ergänzt werden, die gemeinsam mit lokalen Counterparts und PO stattfinden. Auch trägerübergreifende ZFD-Regionaltreffen, sektorübergreifende Treffen mit EH und ZFD-FK sowie Fachaustausche des Konsortiums sind von großer Bedeutung, um mehr

¹⁰² Die Praxis und Empfehlungen zu Supervision/Coaching im ZFD werden ausführlich in 5.2.17. erläutert. Viele Spannungsfelder, besonders die zur konzeptionellen Ausgestaltung und praktischen Umsetzung ab 6.2.14. beziehen sich ebenfalls auf die hier erläuterten Aspekte.

¹⁰³ Siehe hierzu insbesondere 5.2.8. und 5.2.9.

Synergien zu schaffen und Zusammenarbeit zu ermöglichen. Darüber hinaus sind Gesamttreffen aller FK bzw. aller Koordinator*innen einer Organisation weltweit – je nach Organisationsstruktur – eine lohnende Form der Vernetzung.¹⁰⁴

- Dass Teams ganz grundsätzlich eine wichtige Ressource und auch ein eigenes Element der psychosozialen Begleitung darstellen, ist auch im ZFD deutlich. Zugleich ist eine konstruktive Zusammenarbeit und ein gutes Teamklima keine Selbstverständlichkeit und Elemente der **Teambildung, Teamsupervision und ggf. Teammediation** sind hierfür unerlässlich.¹⁰⁵
- Im internationalen Feld und in der Forschung wird die Relevanz von **Peer-Support-Programmen** stark betont. Besonders **Mentoring und Peer-Coaching** bieten große Potenziale für die interne Vernetzung, Erfahrungsweitergabe und niedrigschwellige, kollegiale Unterstützung. Um solche Formate der Personalbegleitung zu nutzen und nachhaltig zu verankern, müssen sie bewusst konzipiert und organisational begleitet werden. Hier kann auf Erfahrungswerte aus vielen anderen Feldern zurückgegriffen werden.
- Die Einführung bzw. Ausweitung des Angebots von **Rest & Recovery (R&R)** und ähnlichen Entlastungsformaten sollte für mehr Personen, insbesondere auch für lokale FK, ausgelotet werden. Bisher ist R&R stärker als individuelles Instrument der Krisenintervention im Gespräch, allerdings können durch regelmäßige Auszeiten und Abstand vom Konfliktkontext nicht nur die psychische Gesundheit und Resilienz gestärkt, sondern auch Reflexionsräume ermöglicht werden (insbesondere beim Vernetzungsformat *Reflection & Recreation*, das beide Ziele verbindet). Wenn das nicht möglich ist, sollte überlegt

¹⁰⁴ Die verschiedenen Vernetzungsformate sind in 5.2.14. Thema.

¹⁰⁵ Um die Teams geht es in 5.2.13., Formen der Teamunterstützung werden in 5.2.19. vorgestellt und Mentoring und Formen des kollegialen *Peer-Supports* in 5.2.20. thematisiert.

werden, ob andere Formate – wie Teamtage oder FK-Treffen außerhalb der Region – für diese Zielsetzung entwickelt bzw. wieder aufgegriffen werden können.¹⁰⁶

7.4. NACH DEM DIENSTENDE

- Insgesamt sollte der Phase am Ende **und nach der Dienstzeit mehr Aufmerksamkeit** geschenkt werden. Die aktuelle Begleitpraxis der Organisationen gestaltet sich in dieser Phase sehr unterschiedlich und viele Beteiligte wünschen sich mehr Möglichkeiten der Nachbegleitung, eine größere Bedürfnisorientierung und eine intensivere Verzahnung.¹⁰⁷
- Da bekannt ist, dass Reintegrationsprozesse und Übergangsphasen ihre Zeit dauern und viel Energie benötigen, ist psychosoziale Unterstützung in dieser Phase ebenfalls von besonderer Bedeutung. Generell sollten **Angebote längere Zeit nach Dienstende** in Anspruch genommen werden können und die Organisationen sollten prüfen, bei welchen Angeboten überhaupt eine Frist gesetzt werden muss. Auch die Supervision sollte nach dem Dienst noch mind. sechs Monate lang möglich sein, damit die Phase begleitet und eine **persönliche Abschlussitzung mit dem*der Coach** stattfinden kann.¹⁰⁸
- Mit der Organisation sollte sowohl ein **inhaltlich-projektbezogenes Abschlussgespräch als auch psychosoziales Debriefing** stattfinden, in dem die Fachkraft im Mittelpunkt steht. Zum einen geht es darum, dass die FK ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben, eine Art ‚Dienstübergabe‘ machen und zur ‚Lernenden Organisation‘ sowie zum Wissensmanagement beitragen können. Zum anderen ist bedeutsam, dass die Organisation die FK und ihren

¹⁰⁶ Da R&R bisher vor allem als Teil der psychosozialen Notfallversorgung diskutiert wird, finden sich Aussagen hierzu in 5.2.21. Gleichzeitig ist 5.2.14. relevant, weil es als Gruppenformat auch Teil der Vernetzung ist.

¹⁰⁷ Die Anliegen, die speziell mit der Phase am bzw. nach Ende des Dienstes zu tun haben, werden 5.1.7. zusammengefasst. Darüber hinaus finden sich generelle Empfehlungen zur Endphase direkt zu Beginn des Unterkapitels (vor 5.2.23.).

¹⁰⁸ Coaching nach Dienstende wird in 5.2.26. diskutiert.

Einsatz würdigt, an ihrem persönlichen Prozess Anteil nimmt und zu einem guten Abschluss und Übergang beiträgt.¹⁰⁹

- Aber auch Gruppenangebote wie **Rückkehrenden-Seminare** sind von großer Bedeutung. Dabei ist wichtig, dass FK mit anderen Personen zusammentreffen, mit denen sie signifikante Gemeinsamkeiten teilen, z. B. dadurch, dass sie ebenfalls im ZFD tätig waren, auch mit Familie im Dienst zurückkehren oder mit derselben Organisation ausgereist sind. Wenn Organisationen keine Kapazitäten für eigene Rückkehrenden-Seminare haben, sollten sie mit anderen zusammenarbeiten, um solche Angebote zu ermöglichen.¹¹⁰
- Als spezifische Rückkehr-Angebote sind Seminare bzw. Freizeiten hervorzuheben, die auch Partner*innen miteinbeziehen und einen expliziten Fokus auf **binationale Familien und Third Culture Kids** legen. Da bisher wenige Organisationen diese Angebote machen, sollte überlegt werden, ob diese trägerübergreifend angeboten werden können.¹¹¹
- Die trägerübergreifenden Angebote der AGdD werden sehr geschätzt, gleichzeitig wünschen sich Rückkehrende auch **organisationsinterne Vernetzungsmöglichkeiten** mit anderen FK der gleichen Organisation. Alumni-Netzwerke könnten sowohl trägerübergreifend als auch organisationsintern genutzt und ggf. auch strukturell verzahnt werden, um verschiedenen Bedarfen gerecht zu werden.¹¹²
- Wenn Projekte und Zusammenarbeit gut laufen, haben ZFD-FK den Wunsch weiter in die Arbeit eingebunden zu sein und dazu beizutragen. Organisationen sollten ausloten, wie das ermöglicht und strukturell verankert werden kann. So können zurückgekehrte FK in Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit, aber auch in die Vorbereitung neuer FK oder punktuell in der weiteren Zusammenarbeit mit

¹⁰⁹ Abschlusselemente im Dienstland sind Thema in 5.2.23., diejenigen mit der GS in Deutschland in 5.2.24.

¹¹⁰ Die Rückkehrseminare werden in 5.2.25. behandelt.

¹¹¹ Die Familienangebote werden in 5.2.25. und 5.2.30. angesprochen.

¹¹² In 5.2.27. werden die Angebote der AGdD und in 5.2.30. wird die Alumni-Arbeit vorgestellt.

den PO einbezogen werden. Dafür müssten mehr Optionen für **Rückkehrstellen und Honorarverträge** geschaffen werden. Zudem sollte ausgelotet werden, inwiefern die Einrichtung eines ZFD-Personalpools machbar ist, damit ZFD-FK weiterhin im Feld tätig bleiben können.¹¹³

7.5. ZUR WEITERENTWICKLUNG DER PERSONALBEGLEITUNG & ZUR ZUSAMMENARBEIT

- Das **gemeinsame Lernen** sollte als leitendes Prinzip in der Personalbegleitung gestärkt und auf allen Ebenen ausgebaut werden: Sowohl Fachkräfte und Koordinator*innen untereinander als auch Supervisor*innen und Mitarbeitende in den TO und PO – sie alle profitieren von gemeinsamen Lernprozessen in Bezug auf die Arbeit des ZFD und zugleich in Bezug auf die Personalbegleitung.¹¹⁴
- Regelmäßige Treffen der Supervisor*innen sind ein wunderbares Instrument, das sowohl dem kollegialen Austausch untereinander als auch der Rückbindung von Erfahrungswerten an die Organisation dient. Es ist sehr empfehlenswert, **Coachingpool-Treffen fest zu verankern** und ggf. sogar organisationsübergreifend durchzuführen, um einen regelmäßigen Turnus zu ermöglichen und die Zusammenarbeit zu stärken.¹¹⁵
- Die **interorganisationale Zusammenarbeit** im Bereich der psychosozialen Personalbegleitung birgt viel Synergiepotential. So kann es hilfreich sein, wenn Organisationen mehr von den Begleitkonzepten der anderen wissen, indem z. B. Konzepte und Handbücher ausgetauscht werden. Darüber hinaus könnte in einzelnen Bereichen zusammengearbeitet werden, indem Bedarfsanalysen

¹¹³ Die diversen unterschiedlichen Optionen zur Rückkehr(er*innen)arbeit werden in 5.2.29. erläutert. Zudem sei auch zu diesem Punkt nochmals auf die Ausführungen der ‚Generellen Empfehlungen zur Endphase & nach dem Dienst‘ verwiesen (vor 5.2.23.).

¹¹⁴ Kapitel 5.4. beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung der Personalbegleitung im ZFD und 5.4.2. widmet sich speziell der Frage, wie die Organisationen hierzu lernen.

¹¹⁵ In 5.4.3. sind nähere Ausführungen zu den Coachingpool-Treffen zu finden.

übergreifend durchgeführt werden oder bestimmte Begleitelemente gemeinsam angeboten werden.¹¹⁶

- Im Bereich des gemeinsamen Wissensmanagements arbeiten die TO des Konsortiums bereits intensiv zusammen. Es könnte darüber hinaus ausgelotet werden, inwiefern auf trägerübergreifender Ebene die Möglichkeit zur **Einrichtung thematischer Fachstellen** besteht, die den FK als Fachberatung zu spezifischen Ansätzen und Handlungsfeldern der Konfliktbearbeitung zur Seite stehen und zugleich das gemeinsame Wissensmanagement weiter ausbauen könnten.¹¹⁷
- Genauso wie es im Bereich der Qualifizierung angestrebt wird, wäre es hilfreich auch **gemeinsame Standards für psychosoziale Personalbegleitung** zu entwickeln. Hier gibt es mit den internationalen Dokumenten zu *Staff Care* bereits eine gute Basis, auf die aufgebaut werden kann. Solche Standards könnten beispielsweise helfen die **Finanzierung der Personalbegleitung** zu sichern, indem mit dem BMZ und anderen geldgebenden Institutionen verhandelt wird, dass die Einhaltung der Standards, ihre Evaluierung und entsprechende Projektbudgetposten fest eingeplant werden müssen.¹¹⁸
- Insgesamt muss betont werden, dass das psychosoziale Wohlergehen von Fachkräften kein Nebenthema, sondern eine Voraussetzung für jegliches Handeln der Organisationen ist. Die Akteur*innen im Feld sollten nicht nur die rechtlichen Aspekte der *Duty of Care* umsetzen, sondern in all ihrem Wirken und Streben zur **Culture of Care** beitragen und eine entsprechende Haltung als Grundlage entwickeln, wie es beispielsweise das ganzheitliche Konzept der **achtsamen Organisationskultur** vorgeschlägt. Nicht nur explizite psychosoziale Maßnahmen, sondern die gesamte Organisation, mit all ihren Strukturen

¹¹⁶ Mit der Zusammenarbeit und dem Lernen zwischen den Organisationen befasst sich 5.4.4.

¹¹⁷ Siehe hierzu die Empfehlung in 5.3.4.

¹¹⁸ Dieser Aspekt speist sich aus der *Staff-Care*-Literatur, wird aber durch einige Anliegen und Spannungsfelder untermauert, in denen Finanzierungsfragen eine Rolle spielen (siehe hierzu z. B. 6.2.14.).

und Prozessen kann daraufhin entsprechend hinterfragt und gestaltet werden.¹¹⁹

- Wenn die Organisationen die Grundidee der psychosozialen Begleitung selbst verinnerlichen und eine *Culture of Care* etablieren, hat das weitreichende **Auswirkungen nach innen und nach außen**. Die Unterstützung für Menschen in Konfliktregionen lässt sich dann nicht von der Fürsorge für die entsandten FK und der Selbstfürsorge der Mitarbeitenden in der GS trennen – denn all dies beeinflusst sich wechselseitig. In diesem Bewusstsein können die Organisationen dazu beitragen, das Thema sichtbar zu machen, Lobbyarbeit dafür zu leisten und dafür sorgen, dass **Staff Care und MHPSS** grundsätzlich berücksichtigt und zudem zusammengedacht werden – denn die Erfahrungen und Expertise aus dem MHPSS-Bereich in der Fürsorge für andere lassen sich gut auf die Begleitung des eigenen Personals übertragen und beide Bereiche können sich auf diese Weise gegenseitig inspirieren und stärken.

Mit der Zusammenfassung der Erkenntnisse im Rahmen der *Lessons Learned* wurde die letzte Forschungsfrage beantwortet und zugleich ein Rückblick auf die verschiedenen Teile der Empirie gegeben. Die Forschungsergebnisse bieten Grundlage für die Diskussion, die im nächsten Kapitel empirische, theoretische und methodische Überlegungen verbindet.

¹¹⁹ Das Spannungsfeld „*Duty of Care* & Verantwortung“ wird in 6.2.1. diskutiert und weitere Spannungsfelder und einige der Bedürfnisse und Funktionen – vor allem 6.1.1. und 6.1.3. – haben Bezüge zu diesem Punkt.

8. BEARBEITEN, BEGLEITEN, BEFORSCHEN – ERGEBNIS-, THEORIE- & METHODENDISKUSSION

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln den einzelnen Forschungsfragen nachgegangen wurde, sollen die Erkenntnisse dieser Studie nun übergeordnet diskutiert werden. Dafür setze ich die Forschungsergebnisse zunächst in Bezug zum bisherigen Forschungs- und Praxisstand der *Staff Care* in der internationalen Zusammenarbeit sowie zu den bisherigen Studien zu Personalbegleitung im ZFD (8.1.). Den Abschluss bildet die „Diskussion der Paradigmen“ (8.2.), in der ich zu den theoretischen Vorüberlegungen der ersten Kapitel zurückkehre und meinen Erkenntnisprozess darlege, der sich – angeregt durch meine empirische Forschung – hinsichtlich der Zusammenhänge von Haltungen und Herangehensweisen in den Feldern der Personalbegleitung und Konfliktbearbeitung ergeben hat. Darüber hinaus verbinde ich diese theoretischen Überlegungen zugleich mit einer methodischen Diskussion und setze die Paradigmen im Bereich der Personalbegleitung, Konfliktbearbeitung und Forschung miteinander in Bezug.

8.1. DIE FORSCHUNGSERGEBNISSE IN BEZUG ZUR BISHERIGEN FORSCHUNG

8.1.1. Einordnung in die bisherige Forschung zu *Staff Care* in der IZ

Es wird deutlich, dass psychosoziale Personalbegleitung im ZFD viele Aspekte abdeckt, die auch im internationalen Diskurs um *Staff Care* eine Rolle spielen. Im Abgleich der Ergebnisse dieser Studie mit den Praxis-Standards und den Empfehlungen der bisherigen Forschung zu *Staff Care* in der IZ fällt auf, dass der Großteil der dort genannten Aspekte im ZFD bereits berücksichtigt wird. Auch wenn nicht alle Elemente eins zu eins umgesetzt werden, wird in den Interviews oder Dokumenten deutlich, dass die meisten der Elemente bereits bekannt und größtenteils auf der Agenda der Akteur*innen sind. Der gesamte Zyklus der Personalbegleitung wird bedacht, auch wenn, ähnlich wie in der Praxis der *Staff Care* in der IZ, in der Phase

nach dem Dienst bisher noch am meisten Bedarfe offen sind und die Begleitelemente darin noch am wenigsten klar etabliert sind.

Es gibt lediglich einige wenige Empfehlungen der Forschung und der *Staff-Care*-Standards, zu denen wenig bis keine Aussagen im empirischen Material dieser Studie zu finden waren. Dies legt den Schluss nahe, dass sie bisher weniger Beachtung im ZFD finden oder keine große, explizite Rolle spielen. Dabei handelt es sich zum einen um *Peer-Support*-Programme, die im Kontext der *Staff Care* in der IZ immer wieder erwähnt werden (Becker et al. 2018; Brooks et al. 2015; Curling & Simmons 2010; Eriksson et al. 2012; GIZ 2018; ICRC 2016; Snider 2012; Surya et al. 2017; Welton-Mitchell 2013). So wird beispielsweise empfohlen, umfassende *Peer-Support*-Strukturen aufzubauen, diese professionell zu begleiten und *Peer-Supporter* für die kollegiale, psychosoziale Unterstützung auszubilden (Surya et al. 2017). Diesbezüglich gibt es im ZFD am meisten Gemeinsamkeiten mit den *Self Care Focal Persons* und Mentoring-Programmen, die zwar genannt wurden, jedoch aktuell – nach dem Kenntnisstand dieser Studie – nicht in nennenswertem Maße umgesetzt werden (siehe Kapitel 5.2.20.).

Darüber hinaus verweist die IZ-Forschung auf die Bedeutung von partizipativen Bedarfsanalysen für den Aufbau von *Staff-Care*-Programmen und auf die Relevanz ihrer kontextsensiblen Gestaltung (Becker et al. 2018). Auch flächendeckende Trainings in psychischer erster Hilfe werden in diesem Zusammenhang erwähnt, um möglichst allen FK, Freiwilligen und sonstigen Mitarbeitenden eine Basiskompetenz in Bezug auf psychosoziale Aspekte und Handlungsstrategien mitzugeben und damit auch untereinander mehr Unterstützung zu ermöglichen (Surya et al. 2017). Zur Umsetzung dieser Punkte im ZFD finden sich in den Dokumenten und Interviews keine Hinweise.

Was darüber hinaus unklar bleibt, ist, inwiefern besonders stark belastete Personengruppen bereits präventiv spezifische Angebote bekommen, wie dies beispielsweise für Menschen empfohlen wird, die zu genderbasierter Gewalt oder in *Emergency Response Teams* arbeiten (The Konterra Group 2017). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass solche gesonderten Entlastungsangebote für FK in herausfordernden Settings wenig thematisiert wurden und dass erwähnte Maßnahmen wie die regelmäßige Auszeiten durch *Rest & Recreation* bisher nur selten fest eingeplant zu scheinen. Gleichzeitig darf der Fokus auf spezifische Gruppen nicht

dazu führen, bestimmte Maßnahmen exklusiv zu machen und die allgemeinen Standards für das gesamte Personal zu vernachlässigen, was von einigen ZFD-Akteur*innen angemerkt und in der bisherigen Entwicklung der ZFD-Personalbegleitung sichtbar wird.

8.1.2. Einordnung in die bisherige Forschung zur Personalbegleitung im ZFD

Vor allem in Bezug auf die Forschungsfragen zu den Anliegen und den Veränderungswünschen geben einige der bisherigen ZFD-Studien Aufschluss. Allerdings erheben sie größtenteils Belastungen und Risikofaktoren oder beschränken sich mit den Empfehlungen auf den Bereich der Qualifizierung oder den Bereich der psychischen Krisenprävention und -intervention. Die Entwicklung der Personalbegleitung, die Bedürfnisse und die Spannungsfelder wurden bisher nicht untersucht, weshalb sich die vorliegende Studie dadurch von den bisherigen Untersuchungen im ZFD – genauso wie von den Studien in der internationalen Zusammenarbeit – unterscheidet und hiermit wichtige Aspekte zur Erfassung des Themas beiträgt.

Von den 17 vorgestellten Publikationen, die sich auf Aspekte der Personalbegleitung im ZFD beziehen, gehen nur sechs auf den gesamten Zyklus der Dienstzeit ein und thematisieren explizit mehrere Elemente der psychosozialen Personalbegleitung (AGdD & Schrader 2017; Behboud 2009; pbi 2005; Schwarz 2009; Unden 2014; Wünsche 1999). Der Großteil dieser Studien bezieht sich nur auf jeweils eine Organisation und deren Begleitpraxis.

Lediglich die AGdD-Studie bietet einen Überblick über die Praktiken der verschiedenen Entwicklungsdienste und bindet dabei sechs der neun ZFD-TO explizit ein (AGdD & Schrader 2017). In dieser Studie werden zwar viele Aspekte der Personalbegleitung aus den verschiedenen Phasen des Einsatzzzyklus erwähnt, allerdings werden sie nicht als Elemente der psychosozialen Personalbegleitung aufgegriffen, sondern nur – dem Fokus der Studie folgend – in ihrer Funktion für die Qualifizierung und das Lernen betrachtet. Die Erkenntnisse dieser Arbeit machen allerdings deutlich, dass viele Elemente der psychosozialen Personalbegleitung zugleich dem Lernen und der Qualifizierung dienen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn auch das informelle Lernen Berücksichtigung findet, das gerade durch kollegiale Formate und diverse Vernetzungs- und Austauschräume ermöglicht wird. Die Bedeutung, die

viele Begleitangebote für das Lernen der FK haben, wird in der *AGdD*-Studie herausgestellt, was dabei hilft, die psychosozialen Begleitangebote von den Assoziationen der Hilfsbedürftigkeit und Schwäche zu lösen und die Hemmschwellen und Stigmatisierungsängste zu überwinden. Gleichzeitig macht meine Forschung deutlich, dass es wichtig ist, die Elemente in ihrer Multifunktionalität wahrzunehmen und einzusetzen, da sie für viele Anliegen genutzt werden und zur Erfüllung vieler verschiedener Bedürfnisse beitragen können.

Zugleich gibt es einige Begleitelemente, die durch den Fokus der *AGdD*-Studie nicht in den Blick geraten. Angebote der Krisenintervention und Notfallversorgung, wie *Rest & Recreation*, finden mit der Eingrenzung auf Qualifizierung keine Beachtung, sind aber ein wichtiger Teil der psychosozialen Personalbegleitung. Ebenso verhält es sich mit Begleitelementen, die eher struktureller und organisationaler Art sind oder sich direkt auf die Arbeit beziehen. So sind viele Formen der organisationalen Unterstützung, durch welche die GS, KOR und PO in den verschiedenen Phasen des Dienstes für die FK sorgen, nicht explizit relevant für das Lernen, sondern ermöglichen primär einen möglichst guten Ablauf des Dienstes. So wird beispielsweise die Unterstützung durch Interessensvertretungen und Ombudspersonen (siehe 5.2.12.) in der *AGdD*-Studie nicht betrachtet, auf das psychosoziale Wohlergehen der FK kann diese jedoch großen Einfluss haben. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung unterscheiden sich also bereits auf der Ebene der einbezogenen Organisationen und der untersuchten Begleitelemente von den bisherigen Studien. Darüber hinaus stellt sich besonders der breite Fokus, mit dem sowohl Aspekte des Lernens, der Personalentwicklung und Potentialentfaltung als auch Angebote zur Unterstützung des psycho-sozialen Wohlergehens und zur Förderung der psychischen Gesundheit einbezogen werden, als Alleinstellungsmerkmal dieser Studie heraus.

8.2. DISKUSSION DER THEORIE & PARADIGMEN

In diesem Kapitel verbinde ich die Diskussion der Ergebnisse nun mit theoretischen und methodischen Überlegungen, stelle den Rückbezug zu den Theoriekapiteln zum ZFD (2.) und zur psychosozialen Personalbegleitung (3.) her und diskutiere sie auf verschiedenen Ebenen. Durch die Arbeit an diesem Forschungsprojekt sind mir viele grundlegende Verbindungen und Überschneidungen

deutlich geworden, die auf der Ebene von Paradigmen, Haltungen und Prinzipien liegen. Die Forschungsergebnisse, insbesondere die analytischen Erkenntnisse zu Bedürfnissen und Spannungsfeldern, korrespondieren mit diversen theoretischen Aspekten, die ich vor allem in den Kapiteln 2.1. „Zivile Konfliktbearbeitung & gewaltfreie Konflikttransformation“, 3.1. „Begriffsverständnisse, Einordnungen & Abgrenzungen“ und 3.5. „Zugänge zu *Staff Care*“ vorgestellt habe. So bin ich im Laufe dieser Forschungsarbeit auf viele Parallelen aufmerksam geworden, die sich in der Art und Weise zeigen, wie psychosoziale Personalbegleitung einerseits und wie Konfliktbearbeitung andererseits angegangen werden, was als deren jeweiliger Gegenstand begriffen und wie auf diese geblickt wird. Das ‚Wie‘ war dabei das leitende Element, um mich der zentralen Forschungsfrage danach, wie Fachkräfte im ZFD psychosozial begleitet werden, von verschiedenen Seiten anzunähern. Nachdem nun das ‚Wie‘ in Bezug auf die Empirie herausgearbeitet wurde, schlage ich in diesem Kapitel den Bogen zurück zur Theorie, arbeite grundlegende Paradigmen der beiden Felder heraus und setze meine Forschung damit in Bezug.

Im Folgenden stelle ich meine Erkenntnisse auf der Ebene der Paradigmen vor, indem ich zuerst auf den Bereich der Personalbegleitung und dann auf das Feld der Konfliktbearbeitung schaue. Um die Überlegungen anschaulich zu machen, zeige ich jeweils in einer Tabelle zehn Schlüsselbegriffspaare der Paradigmen des entsprechenden Feldes, die ich ausgewählt und zusammengestellt habe, um die jeweiligen Paradigmen zu erläutern. Dabei stelle ich jeweils zwei Paradigmen gegenüber, die in dem jeweiligen Handlungsfeld ein Spannungsfeld darstellen und nutze dabei den bereits etablierten Weg, die Schlüsselbegriffe zunächst zugespitzt voneinander abzugrenzen, um die Unterschiede deutlich zu machen. Dennoch soll keine Ausschließlichkeit suggeriert werden. Einige der Konzepte wurden bereits im Theorieteil vorgestellt, jedoch ist die klare Gesamtschau erst im Laufe des Forschungsprozesses und der Ausarbeitung der empirischen Analyse entstanden. Zudem filtere ich an dieser Stelle die zentralen Essenzen beider Bereiche heraus, um im Anschluss die Paradigmen der beiden Handlungsfelder aufeinander beziehen und ihre Gemeinsamkeiten herausarbeiten zu können. Im Anschluss übertrage ich die Gedanken auf die empirischen Ergebnisse dieser Studie und erörtere die Zusammenhänge.

Ein dritter Komplex von Paradigmen schließt sich dann mit Blick auf das methodische Vorgehen und den Bereich der Forschung selbst an. Auch in diesem Handlungsfeld gibt es verschiedene Forschungszugänge, die mit grundlegenden Paradigmen verbunden sind und die tabellarische Gegenüberstellung von Schlüsselbegriffen nutze ich anschließend zur Reflexion des eigenen Forschungsprozesses, wobei ich auch die Zusammenhänge des methodischen Vorgehens mit den Paradigmen der Personalbegleitung und Konfliktbearbeitung einbeziehe. Den Abschluss dieses Kapitels bildet dann eine zusammenfassende Diskussion der Paradigmen aller drei Bereiche, in der ich Parallelen herausarbeite und den Mehrwert dieser Erkenntnisse aufzeige.

8.2.1. Paradigmen der Personalbegleitung

Wie im dritten Kapitel bereits anklang, gibt es im Bereich der psychischen Gesundheit und psychosozialen Unterstützung (*MHPSS*), in welchem die Diskurse um psychosoziale Personalbegleitung häufig eingebettet sind, einige zentrale Schlüsselbegriffe und -konzepte. Schon die Frage danach, was jeweils der zentrale Gegenstand der Aufmerksamkeit ist, weist auf unterschiedliche Zielsetzungen und Verständnisse hin. Diese können im Zusammenhang betrachtet und zu unterschiedlichen Paradigmen zusammengefasst werden, denen eine jeweils eigene Sicht auf die Herangehensweise an die Thematik innewohnt und die in Tabelle 3 dargestellt und im Anschluss erläutert werden.

„Sozialwissenschaftliches“ Paradigma	↔	„Naturwissenschaftliches“ Paradigma ¹²⁰
Psychosozial	↔	Psychisch
Wohlergehen & Lebensqualität	↔	Krankheit & Gesundheit
Salutogenese	↔	Pathogenese
Förderung & Prävention	↔	Intervention & Therapie

¹²⁰ Bei der Benennung dieser Paradigmen greife ich auf die Begriffe zurück, die Hurrelmann et al. (2010: 17) im Kontext von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung beschrieben haben. Dies soll nicht als pauschale Aussage über ganze Wissenschaftsbereiche verstanden werden, sondern lediglich ermöglichen, die verschiedenen Zugänge und die paradigmatischen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sprachlich zu greifen.

Ressourcen	↔	Belastungen
Stärkung & Entfaltung	↔	Vermeidung
Potenziale	↔	Risiken
Handlungsfähigkeit & Lebensbewältigung	↔	Schutz & Abwehr
Verhältnisse & Strukturen	↔	Individuelles Verhalten
Orientierung an Bedürfnissen	↔	Orientierung an Vorgaben

Tabelle 3: Schlüsselbegriffe¹²¹ von MHPSS & Personalbegleitung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Während im ‚sozialwissenschaftlichen‘ Paradigma psychosoziale Wechselwirkungen von Interesse sind und ganzheitliche Konzepte wie Wohlergehen, Wohlbefinden und Lebensqualität die Kernthemen beschreiben, geht es in der ‚naturwissenschaftlich-medizinischen‘ Sichtweise um ein enges Verständnis von psychischer (und physischer) Krankheit bzw. Gesundheit. Die Entstehung und Entwicklung von Krankheit sowie deren Behandlung und Bekämpfung stehen in der Pathogenese im Mittelpunkt, wohingegen sich die Salutogenese die Frage stellt, wie Gesundheit entsteht, sich entwickelt und wie sie erhalten und gestärkt werden kann. Im einen Fall rücken Fragen der allgemeinen Gesundheitsförderung sowie der primären, universellen Prävention in den Vordergrund, während im anderen Paradigma von zentraler Bedeutung ist, wie eingegriffen werden kann (Intervention) und wie Krankheiten behandelt und therapiert werden können. Statt vorrangig Belastungen in den Fokus zu stellen und die Vermeidung von und den Schutz vor Risiken zu verfolgen, zielt der psychosoziale Ansatz auf Stärkung, Entfaltung, Handlungsfähigkeit und Lebensbewältigung sowie die Entfaltung von Potenzialen ab, sodass Ressourcen nicht nur als ‚Gegenmittel‘ und zum Ausgleich der Belastungen sowie zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit, sondern ganz eigenständig einen Wert haben. Dies kann gleichzeitig mit Handlungsansätzen auf der Ebene von gesellschaftlichen Verhältnissen und Strukturen einhergehen, während im anderen

¹²¹ Hinter all diesen Begriffen stehen theoretische Konzepte und eigene große Diskurse auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann.

Paradigma oft das individuelle Verhalten als Ausgangspunkt gewählt wird. Ein weiterer Unterschied zeigt sich darin, ob die Maßnahmen sich stärker an den realen Bedürfnissen der Menschen oder an Vorgaben und Standards orientieren.

8.2.2. Paradigmen der Konfliktbearbeitung

In ähnlicher Weise können auch im Feld der Konfliktbearbeitung und Friedensarbeit verschiedene Prinzipien, Handlungsmaxime und Haltungen zu grundlegenden Paradigmen zusammengefasst werden. Diese werden in Tabelle 4 überblickshaft dargestellt und anschließend erörtert. Die Ausführungen schließen sich damit an Kapitel 2.1 an, in dem grundlegende Aspekte dieses Feldes dargestellt wurden.

‚Transformatives‘ Paradigma	↔	‚Technisches‘ Paradigma ¹²²
Friedenslogik	↔	Sicherheitslogik
Positiver Friede	↔	Negativer Friede
Konflikttransformation	↔	Konfliktlösung
Prozessorientierung	↔	Ergebnisorientierung
Selbstbestimmung	↔	Fremdbestimmung
Dialog	↔	Debatte
Kooperation	↔	Konkurrenz
Elizitives Vorgehen	↔	Präskriptives Vorgehen
Fragen stellen	↔	Antworten geben
Begleiter*in	↔	Expert*in

Tabelle 4: Schlüsselbegriffe der Friedensarbeit & Konfliktbearbeitung

(Quelle: Eigene Darstellung)

¹²² Ich gebe den beiden Paradigmen Arbeitstitel, um besser darüber sprechen zu können. Mit der Benennung als ‚transformatives‘ Paradigma stelle ich den Perspektivwechsel in den Mittelpunkt, der durch die Konflikttransformation vorgenommen wird. Das andere Paradigma nenne ich ‚technisch‘, weil das Verständnis von Interventionen in Konflikte eher der Sichtweise folgt, dass das richtige Werkzeug gebraucht wird, um etwas zu ‚reparieren‘ bzw. einen Konflikt zu lösen.

Im Kontext von Friedensarbeit und Konfliktbearbeitung sind einige Konzepte bedeutsam, die zum einen den Blick auf den Gegenstand lenken und zum anderen die Frage nach der Art und Weise der Handlung betreffen. Die Tabelle stellt Schlüsselbegriffe dieses Feldes gegenüber, indem sie zwei unterschiedlichen paradigmatischen Sichtweisen zugeordnet werden, die ich als ‚transformatives‘ und ‚technisches‘ Paradigma bezeichne.

Die Konzepte der Friedenslogik und Sicherheitslogik stellen die unterschiedlichen Verständnisse vom Konflikt, seiner Entstehung, Bearbeitung und der Rechtfertigung und Korrigierbarkeit gegenüber und umfassen damit bereits einige Aspekte der verschiedenen Paradigmen. Der positive Friedensbegriff beruht auf einem weiten Friedensverständnis, das im Gegensatz zum negativen, engen Frieden nicht nur auf die Beendigung von physischer, direkter Gewalt, sondern auch auf den Abbau struktureller und kultureller Dimensionen von Gewalt abzielt. Dieses weite Verständnis liegt der Konflikttransformation zu Grunde, die Konflikte nicht nur beenden und lösen, sondern verwandeln will. Damit einher geht, dass nicht nur das Endergebnis, sondern auch der Prozess als relevant erachtet wird, sodass es einen Unterschied macht, ob die Akteur*innen selbstbestimmt ihren Konflikt bearbeiten oder fremdbestimmt werden. Einige Motivlagen und Grundhaltungen werden im Dialogprinzip deutlich, das auf Empathie und Verständnis setzt, wohingegen in der Debatte der Kampf und das Gewinnen im Vordergrund stehen. Zugleich orientieren sich die Akteur*innen im transformativen Paradigma an Kooperation, wohingegen im technischen Paradigma die Konkurrenz das Verhalten bestimmt. Neben diesen Prinzipien lässt sich auch die Herangehensweise in der Konfliktbearbeitung näher betrachtet. So geht es im elizitiven Vorgehen darum, Fragen zu stellen, das inhärente Wissen hervorzulocken, einen fördernden Rahmen zu kreieren und als Begleiter*in eines Prozesses tätig zu sein. Beim präskriptiven Vorgehen hingegen sind die ‚Rezepte‘ und Antworten bereits bekannt und müssen von der*dem Expert*in nur weitergegeben und von den Konfliktbeteiligten richtig angewandt und ‚technisch‘ umgesetzt werden.

8.2.3. Diskussion der Paradigmen beider Bereiche

Während im theoretischen Teil der Arbeit die Konzepte lediglich in ihrer Funktion zur Erläuterung des Forschungsfeldes und des Forschungsstandes eingeführt wurden, wird an dieser Stelle des Forschungsprozesses und vor dem Hintergrund

der eigenen empirischen Analyse deutlich, dass es zwischen den Paradigmen in diesen beiden Feldern diverse Überschneidungen und Parallelen gibt. Insbesondere durch die vertiefte Analyse der Empirie und durch das Herausfiltern der Bedürfnisse und Spannungsfelder, wurden mir die Paradigmen und ihre Zusammenhänge in den beiden Bereichen deutlich. Diese Parallelen stelle ich nachfolgend vor und diskutiere sie in der Zusammenschau. Zuvor muss jedoch noch einmal betont werden, dass es bei den Gegenüberstellungen nicht um ein ‚Entweder-oder‘ geht, sondern dass im Sinne eines integrativen Ansatzes – und wie bereits im Theorieteil zur Konflikttransformation und dem Modell der Zugänge zu *Staff Care* erläutert – um eine Zusammenführung im Sinne eines ‚Sowohl-als auch‘ geht und zugleich die anhaltenden Spannungsfelder zwischen den Paradigmen deutlich werden sollen.

Die Konzepte der Friedenslogik und Sicherheitslogik verweisen auf unterschiedliche Problemverständnisse und Handlungsfolgen, ähnlich wie es die Ansätze von Salutogenese und Pathogenese tun. Es handelt sich jeweils um theoretische Zugänge, die grundlegende Unterschiede in den Haltungen und Handlungsweisen der Akteur*innen in ihren Feldern aufzeigen und diese konzeptionell fassen. Beide verweisen darauf, dass die Antworten auf zentrale Fragen ganz verschieden ausfallen: Was steht im Mittelpunkt des Interesses? Wie entsteht dieses Phänomen? Und wie sollte damit umgegangen werden? Während die Pathogenese Krankheit fokussiert und die Sicherheitslogik Bedrohung, Gefahr und Unsicherheit als Problem definiert, setzt die Salutogenese Gesundheit ins Zentrum und die Friedenslogik fragt nach Frieden, Konflikt und der Entstehung von Gewalt. Die Parallele liegt darin, dass im einen Fall Negativbegriffe im Zentrum stehen, deren Abwesenheit es zu wünschen gilt und im anderen Paradigma ein komplexes Bild betrachtet wird.

Auch die anderen Schlüsselbegriffe der Paradigmen zeigen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen dabei auf, was in den Mittelpunkt gerückt wird. Genauso wie der positive Friedensbegriff ein viel weiteres Verständnis von Frieden hat, so beziehen die Konzepte von Wohlergehen und Lebensqualität – und auch der ganzheitliche Gesundheitsbegriff der WHO, der physische, psychische, soziale, kulturelle, spirituelle, ökonomische und ökologische Dimensionen von Gesundheit mit einschließt – viel mehr Aspekte mit ein, als es die engen Definitionen von negativem Frieden und direkter Gewalt bzw. physischer und psychischer Krankheit und Gesundheit tun.

Der psychosoziale Ansatz betont die Wechselwirkungen von individuellen und gesellschaftlichen Prozessen und beschränkt sich nicht auf psychische, innere Aspekte – ebenso wenig wie allein physische Aspekte betrachtet oder nur äußere Faktoren einbezogen werden, denn gerade die Zusammenhänge sind von Interesse. Darin zeigt sich eine weitere Entsprechung zum weiten Friedens-, Konflikt- und Gewaltverständnis, da die Isolierung einzelner Dimensionen auch in diesem Feld kritisiert und aufgehoben wird. Auch die Frage, ob Frieden eher als Zustand oder als Prozess gesehen wird, kann ähnlich an die Konzepte von Wohlergehen und Gesundheit herangetragen werden, wie es die Salutogenese tut, die Gesundheit und Krankheit generell nicht als Zustände, sondern als Prozesse im Rahmen eines Kontinuums begreift.

In Bezug auf den Entstehungshintergrund geben uns die Begriffe und Konzepte ebenfalls Auskunft. Die verschiedenen Sichtweisen von verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen im Gesundheitsdiskurs finden sich auch in den Friedensdefinitionen wieder, da negativer Frieden mit dem Fokus auf direkte, personale Gewalt auf der Verhaltensebene bleibt, während der positive Frieden die strukturellen und kulturellen Dimensionen einbezieht und dort nach den Ursachen von Konflikten sucht.

Auch bezüglich der Frage der Handlungsweisen zeigen die Paradigmen der beiden Felder viele Analogien auf. Ob die Energie vor allem dafür aufgewandt wird, bei schon bestehenden Krankheiten bzw. Gewaltkonflikten/Kriegen zu intervenieren oder ob die Aufmerksamkeit stärker auf Maßnahmen gelegt wird, die schon in Friedenszeiten bzw. ‚gesunden Zeiten‘ hilfreich sind, ist eine ganz paradigmatische Frage, die sich in beiden Feldern stellt (Prävention ↔ Intervention, Stärkung ↔ Vermeidung). In beiden Bereichen wird mit den Konzepten von Prävention, Förderung und Stärkung gearbeitet – einmal Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung und im anderen Feld Gewaltprävention und Friedensförderung sowie Stärkung von lokalen Friedensakteur*innen. Prävention, Förderung und Stärkung können jeweils miteinander einhergehen, aber die Begriffe verdeutlichen dennoch zum Teil unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Handlungsverständnisse.

Des Weiteren ähnelt das elizitive, hervorlockende Vorgehen in der Konflikttransformation der Orientierung an Ressourcen und Bedürfnissen sowie dem Fokus auf Stärkung und Lebensbewältigung im Konzept des psychosozialen Wohlergehens, da

in beiden Fällen dazu beigetragen werden soll, dass Potenziale entfaltet werden können. Dahingegen geht das präskriptive Vorgehen von einem Mangel aus, der durch die Antworten des*der Expert*in behoben werden soll, was der Orientierung an Vorgaben, Belastungen und dem Streben nach Schutz vor sowie der Vermeidung von Risiken im Feld von *MHPSS* entspricht.

Ob Menschen im Umgang mit Konflikten eher auf Konkurrenz oder auf Kooperation setzen, überschneidet sich zudem mit der Frage, ob sie eher auf Risiken fokussiert sind oder Chancen und Potentiale sehen – denn auch hier steckt letztlich die Frage dahinter, ob etwas bekämpft werden soll (ein Risiko, eine Krankheit, ein*Gegner*in) oder ob partnerschaftlich zusammengearbeitet wird und Synergien geschaffen werden.

Das Dialogprinzip mit seinem Fokus auf dem Verstehen findet ebenfalls eine Entsprechung in der Ressourcenorientierung und Lebensbewältigung. Den Sinn und Zweck von körperlichen und seelischen Prozessen und Zuständen zu verstehen, ohne sie direkt als Krankheit zu diagnostizieren, steht auch im Mittelpunkt ganzheitlicher Ansätze im Gesundheitsbereich – genauso wie die bewertenden Urteile zwar in der Debatte, aber nicht im Dialogansatz zur Konfliktbearbeitung hinzugezogen werden.

Zu guter Letzt wollen transformative Ansätze der Konfliktbearbeitung die Selbstbestimmung der Konfliktbeteiligten unterstützen und fördern, was Ähnlichkeiten damit aufweist, dass in den Konzepten der Gesundheitsförderung, Stärkung Lebensbewältigung die Akteur*innen selbst im Mittelpunkt stehen. Wenn aber Personen von außen einbezogen werden, lässt sich in beiden Feldern die Rolle der intervenierenden Person ähnlich beschreiben: Im ‚technischen‘ bzw. ‚naturwissenschaftlichen‘ Paradigma gibt es Expert*innen – wie Richter*innen oder Ärzt*innen –, die Diagnose und Therapie bzw. die Vereinbarungen und Lösungen direktiv ‚verschreiben‘. Im ‚transformativen‘ bzw. ‚sozialwissenschaftlichen‘ Paradigma gibt es hingegen Begleiter*innen, welche die Hauptakteur*innen lediglich unterstützen – sei es als Supervisor*innen, Therapeut*innen oder Sozialarbeiter*innen (im Feld von *MHPSS* und Personalbegleitung) oder als Mediator*innen, Vermittler*innen oder Moderator*innen (in der Konfliktbearbeitung).

8.2.4. Diskussion der Paradigmen in Bezug auf die Forschungsergebnisse

Die Paradigmen dieser beiden Bereiche finden sich in unterschiedlicher Weise auch in den empirischen Ergebnissen dieser Studie wieder, was exemplarisch für einige Bereiche aufgezeigt wird.¹²³

Viele paradigmatische Bezüge aus dem Feld der Konfliktbearbeitung zeigen sich zugleich in den Anliegen der FK (5.1.). Es wird deutlich, dass die FK viele Fragen beschäftigen, die mit den Paradigmen der Konfliktbearbeitung verbunden sind und dass sie die Begleitelemente zur Reflexion dieser Themen nutzen. Seien es die grundsätzlichen Fragen zur Art und Weise der Friedensarbeit und den politischen Dimensionen von Konfliktbearbeitung und ZFD (siehe 5.1.5.) oder Anliegen rund um die Rollenklärung und Rollenreflexion (siehe 5.1.6.) – in vielen Aspekten spiegeln sich die Ambivalenzen der Paradigmen, die ich in Bezug auf das Handlungsfeld der Konfliktbearbeitung herausgearbeitet habe.

Die Paradigmen der Personalbegleitung zeigen sich darüber hinaus in den Aussagen zu den Begleitelementen (5.2.), den Empfehlungen und Veränderungswünschen (5.2. und 5.3.) sowie zur Weiterentwicklung der Personalbegleitung (5.4.) und werden am deutlichsten in den analytischen Kategorien der Bedürfnisse (6.1.) und Spannungsfelder (6.2.) sichtbar. So haben beispielsweise die Spannungsfelder „Prävention ↔ (Krisen-)Intervention“ (6.2.8.) und „Sicherung der Professionalität ↔ Notfallinstrument nur bei Problemen“ (6.2.9.), die aus den Äußerungen der Befragten und den Dokumenten herausgefiltert wurden, starke Verbindungen zu den Paradigmen-Schlüsselpaaren „Förderung & Prävention ↔ Intervention & Therapie“, „Psychosozial ↔ Psychisch“, „Potenziale ↔ Risiken“ sowie „Ressourcen ↔ Belastungen“. Die Spannungsfelder „Flexibilität & Großzügigkeit ↔ Formalisierung & Knappheit“ (6.2.15.), „Regelmäßigkeit ↔ Auf Anfrage“ (6.2.16.) sowie „Verpflichtung ↔ Freiwilligkeit“ (6.2.17.) weisen zudem Gemeinsamkeiten mit der Dimension „Orientierung an Bedürfnissen ↔ Orientierung an Vorgaben“ auf.

¹²³ Da diese theoretischen Paradigmen Diskussion nicht im Kern Teil der Forschungsfrage, sondern ein zusätzliches Ergebnis dieser Arbeit ist, halte ich die Ausführungen zu den Empiriebezügen kurz und begnüge mich damit, die Verbindungen durch einige Verweise zu verdeutlichen.

Doch auch an Hand der Analysekategorie der Bedürfnisse und Funktionen (6.1.) lassen sich die Paradigmen auf übergeordneter Ebene diskutieren. So wird in der Liste der aufgedeckten Bedürfnisse deutlich, dass die Personalbegleitung zur Erfüllung vieler Bedürfnisse beiträgt und nicht nur bei Problemen und in Krisenzeiten wirksam ist. Der Blick auf die Bedürfnisse, die hinter Positionen und Interessen stecken, ist ein wichtiger Aspekt der Konflikttransformation und die Frage nach der Erfüllung von Bedürfnissen ist ebenfalls ein wichtiger Indikator, um Wohlergehen und Lebensqualität festzustellen. Natürlich können Anliegen, die in der Personalbegleitung thematisiert werden, Belastungen, Probleme, Krisen oder Risiken sein, für welche die FK Lösungen braucht, die sie beenden oder vermeiden möchte. Allerdings wurde in dieser Studie deutlich, dass die Anliegen vielschichtiger sind und eine defizitorientierte Sichtweise ihnen nicht gerecht werden kann. So kann beispielsweise der Wunsch nach Austausch und Vernetzung auch vorhanden sein, wenn es der FK besonders gut geht, es in ihrem Projekt gut läuft und sie genau darüber gerne mit anderen FK ins Gespräch kommen möchte. Hierin zeigt sich die Denkklogik, die auch im ‚transformativen‘ Paradigma der Konfliktbearbeitung und im ‚sozialwissenschaftlichen‘ Paradigma der Personalbegleitung deutlich wird.

8.2.5. Paradigmen der Forschung

Darüber hinaus war es für mich spannend zu entdecken, dass die zentralen Paradigmen und Haltungen sich auch in meinem Forschungszugang widerspiegeln. Sowohl in Bezug auf die Haltung und die Ziele als auch auf die Forschungsprinzipien und das methodische Vorgehen zeigen sich paradigmatische Aspekte, die ich im Folgenden ebenfalls an Hand einiger Schlüsselbegriffspaare in einer Tabelle visuell darstelle und anschließend erläutere.

‚Qualitatives‘ Paradigma	↔	‚Quantitatives‘ Paradigma ¹²⁴
Verstehen	↔	Erklären
Verbindungen &	↔	Kausalitäten &

¹²⁴ Auch hier handelt es sich wieder um eine Gegenüberstellung, die der Veranschaulichung dient und in der Realität keine Dichotomie, sondern ein Kontinuum darstellt, wie viele Forschungsmethodologien zeigen.

Zusammenhänge		Wirkungsverhältnisse
Beobachten & Zuhören	↔	Messen
Beschreiben	↔	Bewerten
Explorativ	↔	Hypothesenprüfend
Offenheit im Interview	↔	Standardisierte Befragung
Fragende Haltung	↔	Wissende Haltung
Authentizität	↔	Neutralität
(Inter-)Subjektivität	↔	Objektivität
Zyklischer Prozess	↔	Linearer Prozess

Tabelle 5: Schlüsselbegriffe zu Forschungshaltung, -zielen & -vorgehen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im ‚quantitativen‘ Paradigma steht das Erklären von Phänomenen, Kausalitäten bzw. Wirkungsverhältnissen im Vordergrund und wird durch Messen, Bewerten sowie das Prüfen von Hypothesen realisiert. Im ‚qualitativen‘ Vorgehen hingegen geht es primär um das Verstehen von Phänomenen, Verbindungen bzw. Zusammenhängen, wofür das Beobachten, Zuhören und Beschreiben bedeutsam sind und sich exploratives Vorgehen anbietet. Methodisch kann sich das quantitativ beispielsweise in einer standardisierten Befragung ausdrücken, die Neutralität erfordert, um valide und reliable Messergebnisse zu erzeugen und die mit einer wissenden Haltung durchgeführt wird, da die Hypothesen bereits bestehen und nun im Feld überprüft werden. Mit der Entscheidung für ein qualitatives Interview wird hingegen wichtig, sich im Sinne einer fragenden Haltung ganz den Sichtweisen des Gegenübers zu öffnen, wofür es nötig ist, als Forscher*in authentisch zu sein und bewusst mit dem eigenen Vorwissen umzugehen. All das ist zudem eng damit verbunden, dass Objektivität als Gütekriterium das quantitative Vorgehen leitet, wohingegen die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ein Kernkriterium der qualitativen Forschung ist und mit der Subjektivität zudem ein anderes Wirklichkeitsverständnis verbunden ist. Ein letzter Punkt betrifft das Verständnis und die Umsetzung des Forschungsprozesses. Ob dieser als linear oder zyklisch angelegt wird, hat ebenfalls Auswirkungen auf die Forschung.

8.2.6. Reflexion der eigenen Forschung mit Hilfe der Paradigmen

Die Forschungsparadigmen werden nun in Bezug auf die vorliegende Studie und die Entscheidungen im Forschungsprozess verdeutlicht, indem ich mit ihrer Hilfe zugleich die Methodendiskussion führe und das Forschungsvorgehen auf übergeordneter Ebene reflektiere. Von Anfang an war mir klar, dass ich gerne erfahren möchte, wie Personalbegleitung im ZFD ausgestaltet wird und dass mich die Praktiken und Sichtweisen der verschiedenen Akteur*innen interessieren. Dabei ging es mir um einen verstehenden Zugang. Außerdem lag mir daran, die Vielfalt der ZFD-Organisationen abzudecken, einen Überblick über das Feld zu gewinnen und die unterschiedlichen Perspektiven von ZFD-Fachkräften, Mitarbeitenden in den Organisationen sowie freiberuflichen Supervisor*innen einzubeziehen. Wenngleich ich mit einer Vollerhebung einen Gesamtblick auf den ZFD geworfen habe, wusste ich ebenfalls von Beginn an, dass ich keine vergleichende Evaluation und keine Bewertung im Sinne von ‚*Best Practices*‘ vornehmen wollte. Stattdessen ging es mir darum, dem Thema Aufmerksamkeit zu schenken und durch die Offenlegung und Beschreibung des Bestehenden zugleich Erkenntnisse über die Personalbegleitung im ZFD zu gewinnen, um sie wiederum mit den Akteur*innen des Feldes zu teilen. Statt auf kompetitiven Vergleich setzte ich bei der Wahl meines Forschungsdesigns auf dialogische Synergie. Statt ein ‚*Naming and Shaming*‘ zu veranlassen, wollte und will ich viel mehr zu einem ‚*Acknowledging and Appreciating*‘ anregen. Denn wenn Akteur*innen und ihr Handeln in einem Ranking eingeordnet werden, kann dies Gefahren in sich bergen. Es kann sein, dass sich einige über ihr gutes Ergebnis freuen, sich aber dann möglicherweise darauf ausruhen und keine weiteren Anstrengungen unternehmen. Andere wiederum könnten durch eine negativere Bewertung frustriert darüber sein, dass ihre Bemühungen nicht zu besseren Ergebnissen führen bzw. nicht stärker anerkannt werden, was zur Folge haben kann, dass sie sich resigniert zurückziehen. Stattdessen möchte ich dazu beitragen, dass die Akteur*innen von der Vielfalt des Feldes erfahren, aufeinander neugierig werden und sich darin bestärkt sehen, dass das Thema wichtig ist, Anstrengungen sich lohnen und der Dialog sowie das Voneinander- und Miteinander-Lernen dafür hilfreich sein können. Auch wenn mir bewusst ist, dass ich nicht steuern kann, wie meine Forschung aufgenommen wird und wie die

Akteur*innen damit umgehen, so halte ich es für wahrscheinlich, dass die Art des Forschungsansatzes sich auf die Rezeption in der Praxis auswirkt.

Insgesamt sehe ich meine Rolle als Forscherin primär als Beobachterin und Zuhörer*in, die Gelesenes und Gehörtes aufnimmt, paraphrasiert, spiegelt, durchdenkt, zusammenführt und Resonanzen und Anschlussgedanken anbietet. Als Person, die zwar das Feld des ZFD kennt, jedoch selbst nicht Teil davon ist, bin ich als externe Beobachterin mit ähnlichen Chancen und Limitierungen konfrontiert, wie sie der ‚Blick von außen‘ auch in anderen Settings – inklusive dem ZFD selbst – mit sich bringt. Genau wie im elizitiven Ansatz und in der reflexiven Prozessbegleitung geht es mir in der Forschung in erster Linie darum, Fragen zu stellen und Erkenntnisse hervorzulocken – in der Überzeugung, dass das Wissen im Feld vorhanden ist und meine Rolle als außenstehende Forscherin vor allem darin liegt, einen Rahmen zu geben, in dem dieses Wissen manifest werden kann und gehört wird. Das explorative Vorgehen trägt dem ebenfalls Rechnung.

Im Rückblick erweisen sich das multiperspektivische Forschungsdesign und die Datenerhebung mit Hilfe von qualitativen Interviews als passend – nicht nur als zielführend für das Erkenntnisinteresse und die Beantwortung der Fragestellung, sondern auch als stimmig hinsichtlich der beschriebenen Grundhaltung, die sich in diesem Forschungssetting widerspiegelt. Durch die Offenheit der problemzentrierten Expert*inneninterviews war es mir möglich, mit den Befragten in ein Gespräch zu kommen und sie nicht nur als Datenlieferant*innen zu sehen, sondern als Gegenüber, die bereit sind, mir von ihren Erfahrungen und Gedanken zu berichten und denen ich nicht nur Fragen stelle, sondern denen ich mich mit meiner Motivation, meinem Forschungsinteresse und meinen Gedanken authentisch zeige. Es war mir wichtig, Fragen der Interviewpartner*innen ebenfalls zu beantworten und auf ihre Anliegen einzugehen.

Im Lichte der zuvor beschriebenen Paradigmen wird deutlich, dass die Entscheidungen über die Forschungsfragen, über den Aufbau des Interviewleitfadens und über die Entwicklung der Auswertungskategorien ebenfalls mit ihnen im Zusammenhang stehen. Ich habe mich dazu entschieden, nicht die Belastungen, Risikofaktoren und Probleme in den Mittelpunkt zu stellen, sondern die Elemente der Personalbegleitung selbst, also die förderlichen Praktiken und Ressourcen sowie die Anliegen, die alles umfassen können: Aspekte, mit denen die FK zufrieden sind,

oder Themen, die sie als problematisch einordnen. Auch bei der Entscheidung, im Leitfaden nicht zuerst nach den Anliegen zu fragen, war die ressourcenorientierte Haltung ausschlaggebend. Da die Personalbegleitung im Zentrum meines Forschungsinteresses steht, wollte ich offen danach fragen und nicht erst den Umweg über die mögliche Bedürftigkeit machen, weil die Befragten trotz des neutralen Begriffs ‚Anliegen‘ vermutlich zuerst an Belastungen und Probleme gedacht hätten. Im Gespräch über die Begleitelemente haben die Interviewpartner*innen vielfach bereits geschildert, wofür sie die Begleitung genutzt haben bzw. wofür sie gedacht ist, also welche Anliegen damit verbunden sind. So war es möglich, Informationen zu den verschiedenen Aspekten der Forschungsfragen, ohne Risiken und Defizite in den Mittelpunkt zu stellen.

8.2.7. Zusammenfassende Diskussion der Paradigmen aller drei Bereiche

Schließlich gilt es, die Verbindungen der drei Bereiche miteinander herauszuarbeiten. In diversen Aspekten zeigt sich bereits, dass die Haltung der Konflikttransformation und der psychosozialen Personalbegleitung auch mit einer entsprechenden Forschungshaltung korrespondieren. Mit Hilfe der nachfolgenden Abbildung 11 verdeutliche ich die Zusammenhänge der Paradigmen in den drei Bereichen.

Die Abbildung stellt die drei Bereiche zusammen dar, sodass die Nähe der jeweiligen Paradigmen zueinander – auf den beiden Seiten der Abbildung – deutlich werden kann. In der Mitte werden die Handlungsbereiche mit den Akteur*innen¹²⁵ benannt, die darin die jeweils zentralen Handelnden sind. Die Paradigmen der drei Felder weisen an vielen Stellen Parallelen auf. So geht es bei den Schlüsselbegriffen in unterschiedlicher Form immer wieder um Verständnisse, Ziele, Rollen, Haltungen, Prinzipien und Vorgehensweisen.

¹²⁵ Sicherlich ist die Vielfalt der Akteur*innen in der Realität weitaus größer. Die Abbildung reduziert diese Komplexität, da sie dem Zweck dient, im Kontext dieser Studie die Bezüge zu verdeutlichen. Gleichzeitig sind die Begriffe offen gewählt, so dass mit ‚Fachkraft‘ auch eine ZKB-Fachkraft in Deutschland oder Mitarbeitende der PO und anderer Friedensorganisationen gemeint sein können.

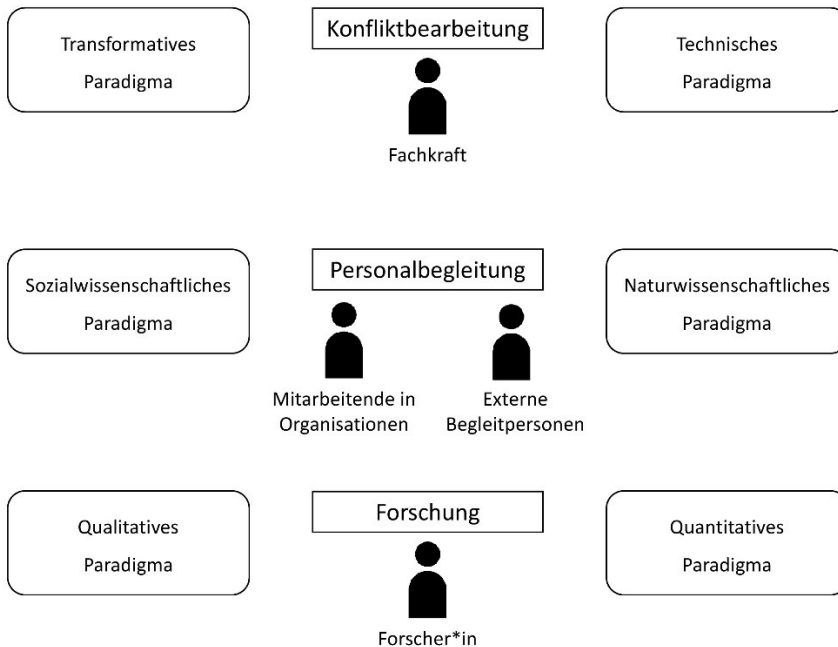


Abbildung 11: Überblick zu den Paradigmen in den Handlungsbereichen Konfliktbearbeitung, Personalbegleitung & Forschung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Ganz oben in der Abbildung steht die Konfliktbearbeitung selbst, da dieses Handlungsfeld die Ausgangsbasis bildet und diese Studie die ZFD-FK ins Zentrum der Aufmerksamkeit stellt. Für die FK und ihr Handeln in der Konfliktbearbeitung ist das Kontinuum zwischen transformativem und technischem Paradigma bedeutsam. In der Mitte findet sich das Feld der Personalbegleitung, in dem die zentralen Akteur*innen, die viele der Begleitelemente umsetzen bzw. einen Rahmen dafür schaffen, einerseits externe Begleitpersonen – wie Trainer*innen, Supervisor*innen oder Fachberater*innen – und andererseits die Mitarbeitenden der Organisationen sind. In ihrem Tun orientieren sie sich an bestimmten Leitprinzipien und Zielen und bewegen sich damit vor allem in den Spannungsfeldern zwischen ‚sozialwissenschaftlichen‘ und ‚naturwissenschaftlichen‘ Paradigmen. Schließlich gibt es den Bereich der Forschung, in dem Entscheidungen zum Forschungsprozess ebenfalls

mit paradigmatischen Haltungen und Rollenverständnissen verbunden sind, die weitreichende Auswirkungen haben.

Interessant ist, dass sich die Fragen, die in den verschiedenen Feldern auftauchen, ähneln. So unterschiedlich die Handlungsfelder sind, so sehr verhandeln sie auf der Ebene der Paradigmen ähnliche Aspekte, sodass auf diese Weise deutlich wird, dass das ‚transformative‘, das ‚sozialwissenschaftliche‘ und das ‚qualitative‘ Paradigma Verwandtschaften aufzeigen, genauso wie es in Bezug auf das ‚technische‘, das ‚naturwissenschaftliche‘ und das ‚quantitative‘ Paradigma der Fall ist.

Auch wenn die vorliegende Studie Schwerpunkte auf der einen Seite der Paradigmen gesetzt hat, soll dies kein Plädoyer gegen die anderen Sichtweisen darstellen. Vielmehr ist deutlich geworden, dass in den drei Handlungsfeldern ein Ungleichgewicht besteht, da die eine Seite der Paradigmen vorherrschend ist. Aus diesem Grund betone ich in dieser Arbeit die anderen Aspekte und möchte im Sinne einer ganzheitlichen Herangehensweise für einen Ausgleich sorgen. Dies steht zugleich im Einklang mit dem transformativen Paradigma, das genau die Bedeutung der Anerkennung und Einbeziehung aller Sichtweisen herausstellt, wofür es jedoch notwendig ist, diejenigen Perspektiven zu stärken, die bisher weniger sichtbar sind.

9. VON DER *DUTY OF CARE* ZUR *CULTURE OF CARE* – FAZIT & AUSBLICK

Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst haben die Aufgabe, Friedensprozesse zu begleiten. Nicht sie selbst sind die ‚Macher*innen des Friedens‘, sondern ihr Fokus liegt darauf, lokale Friedensakteur*innen dabei zu unterstützen, Konflikte nachhaltig und gewaltfrei zu transformieren. So einfach sich diese beschreibenden Sätze lesen, so wenig trivial ist doch das Grundverständnis, das darin zum Ausdruck kommt. Wenn Frieden nicht als ferner Zustand, sondern als alltäglicher Prozess begriffen wird, zu dem Konflikte dazugehören und diese wiederum sowohl Risiken als auch Chancen in sich tragen, hat das Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Konflikttransformation unterstützt werden kann. Das Vertrauen in den Prozess selbst und besonders in die Akteur*innen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, die Konflikttransformation selbst zu gestalten, bildet die Basis für einen externen Beitrag, der keine Techniken anwendet, ‚Rezepte‘ verordnet und Lösungen liefert, sondern in Beziehung geht, einen Rahmen gestaltet, und vorhandenes Wissen hervorlockt.

Dieses transformative Paradigma der Konfliktbearbeitung, das mit einer elizitiven Haltung einhergeht, stellt gleichzeitig spezifische Anforderungen an Fachkräfte, die Wandlungsprozesse auf diese Weise unterstützen wollen. Der Blick auf Friedensarbeit als Beziehungsarbeit verdeutlicht, dass ZFD-FK nicht nur viele Kompetenzen brauchen, um diese Beziehungen zu gestalten, sondern dass Reflexionsräume notwendigerweise zur professionellen Friedenspraxis dazugehören müssen. Nicht nur Friedensarbeit braucht Begleitung, sondern auch Friedensarbeiter*innen. Auf Grund der komplexen Herausforderungen ihrer Tätigkeiten und ihrer vielschichtigen Rollen, brauchen sie neben speziellen Fähigkeiten, fundiertem Wissen und einer ausgeprägten Haltung, auch Möglichkeiten, um diese zu erwerben, anzuwenden und zu reflektieren. Zugleich gilt es die anspruchsvolle Kunst der Friedensarbeit zu meistern, ohne sich selbst dabei aus dem Blick zu verlieren. Unterschiedliche Elemente der psychosozialen Personalbegleitung bieten ihnen dafür Gelegenheit.

Diese Studie hat ihren Fokus auf die Frage gelegt, wie Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst unterstützt und psychosozial begleitet werden. Dabei ist eine Vielfalt an Begleitpraktiken zu Tage gefördert worden, die für die FK mit ihrem weiten

Spektrum an Anliegen und Fragen in den verschiedenen Phasen des Dienstes von Bedeutung sind. Die vorhandene Fülle der Begleitelemente offenzulegen und die Sichtweisen verschiedener Beteiligter darauf zu berücksichtigen, ist ein wesentlicher Beitrag dieser Arbeit. Gleichzeitig war nicht nur von Bedeutung, WAS angeboten und genutzt wird, sondern das Hauptaugenmerk lag darauf, WIE die Begleitung konzipiert, ausgestaltet und gelebt wird. Im Folgenden fasse ich die Erkenntnisse zusammen, die ich zu den einzelnen Teilforschungsfragen gewinnen durfte.

Beantwortung der Forschungsfragen

F.1) Welche **Elemente** psychosozialer Begleitung und Beratung gibt es für Fachkräfte im ZFD vor, während und nach dem Dienst?

Diese Forschungsarbeit hat gezeigt, dass Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst auf vielfältige Art und Weise psychosozial begleitet und unterstützt werden. Es gibt eine Vielzahl von Begleitelementen, welche die ZFD-FK – und in Teilen auch ihre mitreisenden Angehörigen – vor, während und nach dem Dienst nutzen oder angeboten bekommen (5.2.). Insgesamt lassen sich die Begleitpraktiken in 30 verschiedene Elemente der Personalbegleitung aufgliedern, von denen ca. die Hälfte für die Einsatzzeit gedacht ist, während sich die andere Hälfte auf die Vor- und Nachbereitungsphase aufteilt. Zugleich handelt es sich dabei um ganz verschiedene Elemente, die unterschiedlich umfangreich sind und die es nicht primär in ihrer Anzahl, sondern in ihrer jeweiligen Zielsetzung, Konzeption und Ausgestaltung zu betrachten gilt. Manche Begleitelemente werden von den Organisationen explizit angeboten und teils auch in Personalbegleitkonzepten festgelegt, andere werden erst von den FK selbst initiiert und ins Leben gerufen. Wer die ZFD-FK jeweils begleitet, ist ebenfalls je nach Begleitelement unterschiedlich: Zum Teil sind es die Referent*innen in den Organisationen, teils externe Begleitpersonen und in manchen Formaten begleiten sich die Fachkräfte auf kollegialer Ebene gegenseitig. Darüber hinaus stellen manche Begleitelemente explizit die psychosoziale Gesundheit in den Vordergrund, andere zielen stärker auf inhaltliche oder organisatorische Fragen ab, wirken sich aber ebenfalls stark auf das Wohlergehen der FK aus. Es kann festgehalten werden, dass die Zeit vor der Ausreise von einer intensiven Begleitung mit umfangreichen Angeboten geprägt ist, sich die Situation der FK während des

Dienstes jedoch sehr unterschiedlich gestaltet und die Begleitung nach Ende des Einsatzes am wenigsten klar konzipiert ist. Insgesamt werden die Elemente der Personalbegleitung vielfältig ausgestaltet und es wird deutlich, dass selbst dann, wenn die gleichen Begleitelemente genutzt werden – oder sie gleich benannt werden –, diese sehr unterschiedlich umgesetzt und erlebt werden können.

*F.2) Für welche **Anliegen** und Themen wird die Begleitung gebraucht?*

Zu dieser Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass auch die Anliegen und Themen, für die Personalbegleitung genutzt, gebraucht bzw. von Organisationsseite angeboten wird, sehr divers sind (5.1.). Dabei handelt es sich nicht nur um Belastungen, sondern vielfach auch um Fragen, welche die Chancen oder Herausforderungen des Alltags, die Aspekte der Arbeit und des Lebens widerspiegeln. Dabei kann das weite Spektrum der Themen vom Umgang mit allgegenwärtiger Ungleichheit, Gewalt und Armut, über Rollenklärungsfragen bis hin zu organisationsinternen Konflikten oder den generellen Möglichkeiten von Friedens- und Konfliktarbeit reichen. Die Anliegen können zum einen zeitlich nach Phasen differenziert werden, andererseits auch thematisch und danach, auf welcher Ebene bzw. in welchem Themenbereich sie verortet sind: Viele Aspekte hängen mit der Situation vor Ort zusammen, andere betreffen auf individueller Ebene diverse private und persönliche Themen. Direkt arbeitsbezogene Anliegen haben zum einen mit dem Kontext und den Strukturen der internationalen Zusammenarbeit zu tun und zum anderen mit der spezifischen Tätigkeit, den Projekten und den Abläufen und dem Management innerhalb der Organisation. Die emotionalen Reaktionen der FK, wie Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Tuns, Einsamkeit oder Burnout, können schließlich auch zu Anliegen werden. In den Schilderungen der Themenbereiche schwingt bereits deutlich mit, in welcher Weise die Elemente der Personalbegleitung dafür hilfreich sind bzw. hilfreich sein können. Vielfach sind die Anliegen direkt mit bestimmten Personalbegleitelementen verknüpft, die den passenden Raum für Klärung, Reflexion und Umgang mit diesen Fragen bieten. Darüber hinaus wurden die Anliegen und Motive der Organisationen untersucht, die dazu führen, dass sie Personalbegleitung überhaupt anbieten und als wichtig erachten. Diese überschneiden sich in vielen Bereichen mit den Anliegen der FK, bleiben jedoch erwartungsgemäß auf allgemeinerer Ebene und gehen weniger auf konkrete Alltagsfragen ein.

F.3) Welche **Empfehlungen** haben ZFD-Fachkräfte, ZFD-Organisationen und Supervisor*innen zur Begleitung?

In den Interviews wurde deutlich, wie die Beteiligten die Angebote sehen und einschätzen und häufig gehen damit konkrete Empfehlungen einher, was verändert, ausgebaut oder einbezogen werden sollte (5.3.). Viele Veränderungswünsche beziehen sich auf spezifische Begleitelemente. Die Interviewten äußern sich zu den verschiedenen Formaten unterschiedlich umfänglich, aber besonders häufig gibt es Anregungen in Bezug auf die Phase nach Dienstende. Zudem sind viele Empfehlungen auf übergeordneter Ebene angesiedelt und betreffen das ganze Feld – „die Szene“ (b2: 84) – und Strukturen des ZFD und der IZ. Es wurden offene Fragen und ‚Baustellen‘ benannt, die noch der Regelung bedürfen und an denen aktuell gearbeitet wird bzw. die zukünftig angegangen werden sollen. So wurde beispielsweise angeregt, dass mehr Begleitung für lokale FK und für Mitarbeitende der Partner*innenorganisationen angeboten wird und spezifische Begleitelemente für interne Konflikte und für machtkritische Reflexion eingeführt werden. Es zeigt sich, dass viele Arbeitsstrukturen und generelle Themen sich auf das psychosoziale Wohlergehen der FK auswirken und zudem viele arbeitsbezogene Instrumente – beispielsweise Fachgruppentreffen oder Interessensvertretungen – sich auch psychosozial auswirken und explizit als Teil der psychosozialen Personalbegleitung angesehen und entsprechend einbezogen werden können.

F.4) Wie **entwickelt** sich Begleitung weiter?

In Bezug auf die Weiterentwicklung der Personalbegleitung und das Lernen innerhalb der Organisationen und des Feldes (5.4.) zeigen die Ergebnisse, dass sich die Personalbegleitung im ZFD konstant entwickelt hat und sich diese Entwicklung auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Konstellationen vollzieht. Dabei ist von großer Bedeutung, wie die Organisationen selbst ihr Lernen in diesem Bereich ermöglichen und auf welche Weise Rückmeldungen von FK und Supervisor*innen – im Sinne von Organisationsentwicklung und ‚Lernenden Organisationen‘ – in die Organisationen einfließen und von ihnen aufgenommen werden können. Besonders der Austausch der Coaches untereinander und zwischen ihnen und den Organisationen, der vielfach im Rahmen von Coachingpool-Treffen stattfinden

kann, trägt dazu bei. Daneben spielen auch die Zusammenarbeit und der Wissenstransfer zwischen den Organisationen eine wichtige Rolle. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Praxis sehr divers ist, das bisherige Lernen jedoch zum größten Teil innerorganisational stattfindet und ein großer Bedarf gesehen wird, den Austausch sowohl unter Supervisor*innen als auch zwischen Organisationen auszubauen, um mehr gemeinsames Lernen zu ermöglichen. Zudem sind mit dem Thema Wissensweitergabe einige Spannungsfelder verbunden, die es zu berücksichtigen gilt.

F.5) *Welche **Bedürfnisse** und Funktionen werden durch die Begleitung erfüllt?*

Hinter den konkreten Fragen und Anliegen der FK stecken oft grundlegende Bedürfnisse (6.1.) und die Begleitelemente wirken sich in bestimmter Weise auf die Personen aus, die sie in Anspruch nehmen. In den Schilderungen der Befragten wurde deutlich, dass die Personalbegleitung für die Erfüllung einer Vielzahl grundlegender Bedürfnisse genutzt und erwünscht wird und sie damit zugleich wesentliche Funktionen erfüllt bzw. erfüllen kann, wenn sie entsprechend umgesetzt wird. Sowohl Funktionen und Bedürfnisse, die unabhängig von anderen Menschen sind, als auch solche, die auf andere Menschen bezogen sind, spielen eine große Rolle. Die Elemente der psychosozialen Personalbegleitung ermöglichen den FK beispielsweise die Reflexion über ihre Haltung und ihr Handeln, was ein wichtiges Bedürfnis der Fachkräfte ist. In der Begleitung können sie immer wieder eine Standortbestimmung machen, sich Klarheit und Orientierung verschaffen, Umgangsstrategien entwickeln und sich entlasten. Zudem bieten die Begleitelemente ihnen Gelegenheiten, sich auszutauschen und zusammenzuarbeiten, Anerkennung und Wertschätzung zu bekommen und Feedback und Perspektivwechsel zum Lernen zu nutzen. Letztlich werden sowohl ihre Wirksamkeit und ihre Professionalität als auch ihr Wohlergehen und ihre Gesundheit durch die Personalbegleitung gefördert. Erst der genaue Blick auf die Bedürfnisse und Funktionen macht es möglich, die Personalbegleitung bedürfnisorientiert zu konzipieren und entsprechend umzusetzen.

F.6) *Welche **Spannungsfelder** und Konfliktlinien bestehen im Feld der Begleitung?*

Die Analyse der Spannungsfelder (6.2.) hat verdeutlicht, dass es notwendig ist, hinter die Begriffe, Konzepte und Zahlen zu schauen. Im Kontext der Personalbegleitung besteht eine Reihe an Spannungsfeldern, die in den Interviews teils direkt, vielfach nur indirekt thematisiert wurden und durch die Analyse herauskristallisiert, systematisiert und in verschiedene Bereiche geclustert werden konnten. Sowohl in Bezug auf die Ziel-setzungen und Verständnisse von Personalbegleitung, im Hinblick auf die Frage, wer sich in welcher Form und in welchem Umfang verantwortlich zeigt, als auch darauf, in welcher Weise die Personalbegleitung konzeptionell ausgestaltet und praktisch umgesetzt wird, lassen sich heterogene Praktiken ausmachen und als Spannungsfelder einordnen. Dabei zeigen sich manche Spannungsfelder primär für FK, andere stärker für die Organisationen oder die Supervisor*innen, der Großteil der Spannungsfelder ist allerdings für alle Gruppen von Bedeutung. Auch wenn viele nur in Bezug auf ein Begleitelement formuliert werden, lassen sie sich zugleich auf die gesamte Personalbegleitung beziehen. Der Großteil von ihnen stellt sich als unauflösliche Spannungsfelder dar, für die es zugleich keine einfachen Entweder-oder-Antworten gibt. Stattdessen müssen die jeweilige Implikationen, Besonderheiten, Chancen und Grenzen bewusst gemacht und ein adäquater und reflektierter Umgang mit den Spannungsfeldern gefunden werden. Es gilt die spezifische Gesamtkonstellation der Personalbegleitung einer Organisation zu betrachten, mögliche Nachteile auszugleichen bzw. Maßnahmen zu treffen, um diese abzuwenden. Dabei wird zugleich deutlich, dass die Spannungsfelder eng mit den Bedürfnissen und Funktionen verwoben sind, denn je nachdem, wie mit den Spannungsfeldern umgegangen wird, können die Bedürfnisse der FK durch die Personalbegleitung mehr oder weniger erfüllt werden.

F.7) Welche **Erkenntnisse** können daraus für die Praxis der Begleitung und Beratung im ZFD, in der ZKB und der IZ gezogen werden?

Die *Lessons Learned* (7.) fassen die praxisrelevanten Erkenntnisse zusammen und beantworten damit zugleich die Frage danach, welche Schlussfolgerungen für die Praxis der Personalbegleitung abgeleitet werden können. Sie beziehen sich auf die Phasen vor, während und nach dem Dienst und gehen darüber hinaus auf übergreifende Aspekte zur Frage der Weiterentwicklung der Personalbegleitung und zur diesbezüglichen Zusammenarbeit der Akteur*innen ein. Das beginnt beispielsweise

bei der Erstellung von Personalbegleitkonzepten und der Durchführung von Bedarfsanalysen, führt über mehr kollegiale Beratung während des Dienstes und mehr Coaching und Rückkehrstellen nach Dienstende und mündet bei der Berücksichtigung von psychosozialen Dimensionen in allen Handlungsbereichen und zur achtsamen Gestaltung von Arbeitsstrukturen und Prozessen. Obwohl die *Lessons Learned* sich aus der spezifischen Situation im ZFD speisen, zeigt sich, dass viele Aspekte auf die weiteren Handlungsfelder der internationalen Zusammenarbeit und der zivilen Konfliktbearbeitung übertragbar sind und es zudem viele Anschlusspunkte für weitere angrenzende Handlungsfelder gibt. Da in jedem Bereich und jeder Organisation der jeweilige Status Quo betrachtet und nach den spezifischen Bedarfen und Möglichkeiten gefragt werden muss, kann es keine universellen Empfehlungen geben. Dennoch können die *Lessons Learned* als Anregung dienen, um diese Aspekte jeweils im eigenen Kontext zu überdenken und anzugehen.

Zusammenspiel von Theorie und Praxis

Das sehr konkrete Forschungsinteresse dieser Arbeit ist zugleich mit theoretischen Fragestellungen verbunden. So war der Forschungsprozess von dem Ziel geprägt, den Forschungsgegenstand genauer fassen zu können. Selbst das Konzept *Staff Care*, zu dem bereits ein Korpus an Forschung und Praxispublikationen vorliegt, bleibt bei näherer Betrachtung unscharf. Da bisher keine umfassende Definition existiert, mündete meine Forschung im Wechselspiel von Literaturarbeit und Empirie in einer eigenen Arbeitsdefinition (3.6.). Diese bezieht verschiedene Ebenen und Zielsetzungen mit ein und kann nun sowohl für die Praxis als auch für weitere Forschungen von Nutzen sein:

„Psychosoziale Personalbegleitung umfasst alle Elemente, die das Personal unterstützen und die von der arbeitgebenden Organisation angeboten oder von den Mitarbeitenden selbst im Rahmen des Arbeitskontextes initiiert werden, um das Wohlergehen der Mitarbeitenden zu fördern, ihre Professionalität zu stärken und ihre Arbeitskraft zu erhalten, indem sie vor Gefährdungen der Arbeit geschützt und Lernen, Entwicklung und Potentialentfaltung sowohl auf individueller als auch kollektiver Ebene ermöglicht werden. Als psychosozial zeichnet sich die Personalbegleitung

aus, wenn dabei zugleich innere und äußere Aspekte berücksichtigt werden.'

Gleichzeitig speist sich die Definition aus Überlegungen, die ich in der Auseinandersetzung mit den Begründungen für die Notwendigkeit von *Staff Care* angestellt habe, die in der Literatur, den *Staff-Care-Standards* und Personalbegleitkonzepten genannt wurden. Insbesondere die Unterschiedlichkeit der Argumentationsmuster, Sichtweisen und Zugänge zum Thema, hat mich dazu veranlasst, diese klarer herauszuarbeiten und in einem Modell zu systematisieren (3.5.). Dabei hat sich einerseits eine Achse herauskristallisiert, welche die Dimension zwischen Individuum und Organisation aufspannt und andererseits eine Achse, die vom Fokus auf Risikovermeidung bis hin zur Potentialentfaltung reicht. Durch diese beiden Achsen ergeben sich vier Felder, die jeweils ein Begründungsmuster repräsentieren: Die Risikovermeidung aus individueller und aus organisationaler Perspektive und die Potentialentfaltung aus diesen beiden Sichtweisen. Die Schematisierung des Modells hat dazu beigetragen, diese verschiedenen Aspekte zu verdeutlichen und schließlich in der Definition zur psychosozialen Personalbegleitung zu integrieren.

Im Rahmen des Forschungsprozesses haben sich vielfältige theoretische Anschlussmöglichkeiten offenbart, mit denen der Forschungsgegenstand in Bezug gesetzt werden kann. Die engere Fokussierung auf *Staff Care* und Personalbegleitung (3.) in der Kombination mit der Perspektive der Konflikttransformation (2.1.) hat sich für das Forschungsinteresse als fruchtbar erwiesen und zugleich zu umfangreichen theoretischen Überlegungen geführt. In der Auseinandersetzung mit dem Feld *Mental Health and Psychosocial Support* und den Fragen um psychische Gesundheit und psychosoziales Wohlergehen ist mir immer stärker bewusst geworden, dass diese Themen aus ganz verschiedenen Perspektiven und von verschiedenen Standpunkten aus betrachtet werden. Dies führte dazu, dass ich die Schlüsselbegriffe des ‚sozialwissenschaftlichen‘ und des ‚naturwissenschaftlichen‘ Paradigmas in Bezug auf *MHPSS* und Personalbegleitung herausgearbeitet habe. Auch in Bezug auf die Friedens- und Konfliktarbeit und deren theoretische Grundkonzepte schälte ich grundlegende Unterschiede heraus, die ich als ‚transformatives‘ und ‚technisches‘ Paradigma gegenüberstellen konnte. Schließlich identifizierte ich Parallelen in Bezug auf ‚qualitative‘ und ‚quantitative‘ Forschungsherangehensweisen und

konnte große Gemeinsamkeiten zwischen den Paradigmen dieser drei Handlungsfelder – Konfliktbearbeitung, Personalbegleitung und Forschung – feststellen. Die drei Tabellen mit den Schlüsselbegriffen der Paradigmen stellen daher ebenfalls einen theoretischen Beitrag dieser Arbeit dar, der zum Verständnis der grundlegenden Perspektiven und handlungsleitenden Maxime insbesondere in den Bereichen der Konfliktbearbeitung und Personalbegleitung beitragen kann (8.2.).

Ausblick, Anschlüsse und Bezüge

Die Studie stellt eine Momentaufnahme in diesem eingegrenzten Handlungsfeld dar. Gleichwohl sind die Erkenntnisse nicht nur für den ZFD und dessen unterschiedliche Akteur*innen, sondern auch darüber hinaus für das weitere Feld der internationalen Zusammenarbeit und für die psychosoziale Personalbegleitung in anderen Tätigkeitsfeldern interessant.

Sie ermöglichen Organisationen einen Abgleich mit der eigenen Praxis und können diverse Akteur*innen ermutigen, ihr Handeln zu reflektieren. Die Studie lädt dazu ein, die aufgeworfenen Aspekte vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen mit psychosozialer Personalbegleitung zu diskutieren, die eigenen Konzepte damit in Verbindung zu setzen und eigene Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Personalbegleitung zu ziehen. Nicht nur auf der Ebene der Elemente und Anliegen, sondern besonders in Hinblick auf die erfüllten und unerfüllten Bedürfnisse und auf die eigene Verortung im Kontext der Spannungsfelder und den jeweiligen Umgang mit diesen lassen sich die Ergebnisse als Reflexionsfolie nutzen.

Für den Bereich der internationalen Zusammenarbeit und speziell der personellen Entwicklungszusammenarbeit sind die Erkenntnisse der Studie von Bedeutung, da der Begriff ‚personell‘ nicht ohne Grund das leitende Merkmal ist bzw. sein sollte. Wo die Wirksamkeit der Projekte primär von den Menschen und Beziehungen abhängt, müssen diese auch explizit im Fokus der Betrachtung stehen. Nicht allein die Kompetenzen entscheiden über die Qualität der Beziehungen und der Arbeit, sondern der kontinuierliche Prozess und seine Ausgestaltung. Es reicht nicht, hochqualifizierte Fachkräfte einzustellen und diese gut vorzubereiten. Die Begleitung während des Dienstes ist mindestens ebenso entscheidend und die Maßnahmen nach Dienstende tragen maßgeblich dazu bei, ob die Erfahrungen integriert werden können – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Die nachhaltige Wirksamkeit ist daher auf vielfältige Weise mit dem

Wohlergehen und der Kompetenz der Fachkräfte verbunden und wird durch Personalbegleitung beeinflusst.

Letztlich lassen sich viele Aspekte dieser Studie im Kontext diverser Handlungsfelder durchdenken. Psychosoziale Dimensionen der Personalbegleitung werden bisher hauptsächlich in explizit psychosozialen Tätigkeitsfeldern einbezogen, im internationalen Kontext besonders im *MHPSS*-Bereich. Dabei kann in allen Berufen, in denen die Arbeit mit Menschen im Vordergrund steht, auf ähnliche Weise für die Notwendigkeit von Personalbegleitung argumentiert werden. Die Frage nach psychischer Belastung und Beanspruchung wurde bereits in einigen Arbeitsbereichen – beispielsweise für Therapeut*innen und Lehrkräfte – erhoben und daraus Unterstützungsbedarfe abgeleitet. Auch Qualifizierungsfragen und Weiterbildungsbedarfe werden in vielen Berufskontexten untersucht. Allerdings werden diese Bereiche ‚psychische Gesundheit‘ und ‚Kompetenzentwicklung‘ kaum zusammengedacht und daher selten das Augenmerk darauf gelegt, welche Begleitelemente insgesamt zur Unterstützung des Personals umgesetzt werden und wie diese verschiedenen Funktionen Hand in Hand gehen können.

Ein umfassender Blick auf Personalbegleitung, der Elemente zur Qualifizierung und Potentialentfaltung genauso einbezieht wie Maßnahmen zur Stressprävention und Krisenintervention, kann in vielen Bereichen von Nutzen sein. Insbesondere bei Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Betrieblicher Sozialer Arbeit und Betrieblichem Gesundheitsmanagement handelt es sich meist um getrennte Felder, die von verschiedenen Paradigmen geleitet sind und unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund ihrer Arbeit stellen. Die Erkenntnisse dieser Studie können dazu beitragen, diese Bereiche stärker miteinander zu verzahnen und neue Sichtweisen zu ermöglichen.

In ganz konkreter Hinsicht zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit auf, wie wichtig auch die Phase ‚danach‘ ist. Im Zusammenhang mit dem Dienst auf Zeit ist augenscheinlich, dass auch in dieser Phase ein gutes Begleitkonzept gebraucht wird – dass jedoch auch in jedem anderen Handlungsfeld Fragen des ‚danach‘ auftauchen, ist vielen Akteur*innen nicht bewusst. Nicht nur bei personeller Fluktuation sollten Fragen der Übergangsgestaltung, des Wissenstransfers und des ‚guten Abschließens‘ berücksichtigt werden, sondern auch bei den vielen ‚kleinen‘ Veränderungen. Wenn Projekte enden, wenn Aufgabenbereiche abgegeben oder Jobpositionen gewechselt

werden – immer gibt es auch die Phasen des Einsteigens und des Beendens, die es viel intensiver zu berücksichtigen gilt.

Schließlich bietet die Studie auch für wissenschaftliche Überlegungen diverse Anschlussmöglichkeiten. Die bisherige Forschung hat die psychische Gesundheit von Menschen in der internationalen Zusammenarbeit erforscht und dabei Belastungsfaktoren und deren negative Folgen in den Mittelpunkt gerückt. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass *Staff Care* nötig sei und hierzu mehr gemacht und geforscht werden sollte. Gleichzeitig gibt es in diesem Bereich immer noch verhältnismäßig wenig Forschung, weshalb noch viele Fragen offen sind.

So wäre es wünschenswert, wenn die Personalbegleitung im ZFD und in angrenzenden Feldern der internationalen Zusammenarbeit und Friedens- und Konfliktarbeit weiter forschend begleitet würde. Statt den Fokus primär auf die psychische Gesundheit der Individuen und deren Belastung zu legen, könnte die Forschung strukturellen, organisatorischen und systemischen Aspekten mehr Aufmerksamkeit schenken und die Personalbegleitung auch im Zusammenhang mit den Projekten und der Rolle der externen FK untersuchen. Gerade im Sinne eines umfassenden Verständnisses von Personalbegleitung wäre es lohnend, zu erforschen, wie diese umgesetzt werden kann, welche Aspekte dabei besonders bedeutsam sind, wie die verschiedenen Maßnahmen sich wechselseitig beeinflussen und wie mit den inhärenten Spannungsfeldern umgegangen werden kann. Wenn Organisationen dabei stärker aktiv werden, könnten Bedarfsanalysen und Baseline-Studien gemacht werden, die dabei helfen, den jeweiligen Status Quo zu eruieren und passende Ansatzpunkte für die psychosoziale Personalbegleitung ausfindig zu machen. Die daraufhin entwickelten Personalbegleitkonzepte könnten durch weitere Forschung begleitet und in gewissen Abständen evaluiert werden. Darüber hinaus wäre ein spannender Fragekomplex, wie ZFD-FK ihre Rollen in der Praxisrealität der Projekte ausgestalten und welche Bedingungen und Begleitelemente sie dabei unterstützen können, in elizitiver und prozessbegleitender Weise tätig zu sein.

Eine holistische Perspektive

Diese Arbeit plädiert für einen ganzheitlichen Blick auf Gesundheit und Wohlergehen und für ein weites und positives Verständnis von Frieden und Konflikt. Sie hebt damit die Bedeutung des ‚sozialwissenschaftlichen‘ und des ‚transformativen‘

Paradigmas hervor, da diese bisher zu wenig Berücksichtigung finden. Dennoch geht es nicht um das Überwinden und Ersetzen des ‚naturwissenschaftlichen‘ und des ‚technischen‘ Paradigmas, sondern vielmehr darum, wie die Stärken und Besonderheiten der jeweiligen Sichtweisen miteinander verbunden und gemeinsam integriert werden können. Letztlich geht es um eine Synthese. Denn um Wohlergehen, Gesundheit und Potentiale zu fördern, braucht es auch ein Verständnis von Belastungen, Krankheit und Risiken. Die Maßnahmen zur Prävention von Krankheit und Gewalt gehören dazu und können mit der Förderung von Gesundheit und Frieden Hand in Hand gehen. Konflikttransformation ist darauf angewiesen, einen Zustand nicht einfach zu beenden und damit zu negieren, sondern braucht ein konstruktives Verhältnis zum Bisherigen, um die Verwandlung der Energie, die wirksame Veränderung und die echte Transformation möglich zu machen. Auf die Personalbegleitung bezogen wird damit deutlich: Auch Mittel zur Krisenintervention, zur psychosozialen Notfallversorgung und zum Sicherheitsmanagement für Extremfälle sind bedeutsam. Sie sollten nicht gegen Elemente der dauerhaften Begleitung und der Fürsorge in ‚Normalzeiten‘ ausgespielt werden, sondern es ist notwendig, darauf zu fokussieren, wie beides sich gegenseitig unterstützen und direkt zusammengedacht werden kann. Ein gutes Begleitsystem, das im Alltag funktioniert und unterstützt, hilft zugleich in Krisenzeiten.

Ich sehe eine große Chance darin, die bestehenden Konzepte zum Sicherheits- und Risikomanagement, die primär physische Aspekte im Blick haben, einerseits um psychosoziale Dimensionen zu erweitern und andererseits mit anderen Bereichen zu verknüpfen. Fragen der Qualifizierung, der Personalentwicklung, des Wissensmanagements oder der Projektevaluation werden bisher einzeln angegangen und nicht im großen Kontext und in ihrer Verwobenheit betrachtet. Es gilt, sich der Herausforderung zu stellen, das Psychosoziale in allen Aspekten mitzudenken und einzubeziehen und diese Tätigkeitsbereiche sinnvoll miteinander in Verbindung zu setzen.

Mit einem ganzheitlichen Verständnis wird die Verbundenheit zwischen Innen und Außen anerkannt und deren Wechselwirkungen können in den Blick genommen und einbezogen werden. Die Arbeit, die Projekte, der Kontext – all das hat Einfluss auf das Wohlergehen der Fachkräfte, sodass psychosoziale Personalbegleitung auch auf struktureller Ebene ansetzen kann. Andersherum wird auch beachtet,

dass sich die Situation der Fachkräfte auf die Projekte, die Partner*innenschaften und die Arbeit auswirkt. Egal worauf der Fokus gesetzt wird, letztlich gibt es immer psychosoziale Dimensionen, die es zu berücksichtigen gilt.

Aus dieser holistischen Perspektive lässt sich schließlich folgern: Wenn Fachkräfte sich nicht nur um andere bemühen, sondern auch für sich selbst Sorge tragen und zugleich die Organisationen für ihre Mitarbeitenden sorgen, hat das weitreichende Auswirkungen – auf die Fachkräfte selbst, auf Menschen in ihrem Umfeld, auf die Organisationen, auf die (Friedens- und Konflikt-)Arbeit, die sie tun und auf die Projekte, die sie umsetzen. Psychosoziale Personalbegleitung ist somit ein Beitrag zur Friedensarbeit. Denn letztlich geht es um die inklusive Verbindung zwischen inneren (individuellen, persönlichen) und äußeren (organisationalen, kollektiven, politischen) Dimensionen der Friedensarbeit und um den Zusammenhang zwischen persönlicher und globaler Gesundheit sowie zwischen individueller und gesellschaftlicher Transformation (Pigni 2014: 231).¹²⁶

Von der Duty of Care zur Culture of Care

Mit Hilfe dieser holistischen Perspektive werden die Beziehungen zwischen den verschiedenen Bereichen und Ebenen deutlich. Zu guter Letzt geht es zum Ausgangspunkt zurück und es gilt nun, die holistische Perspektive in Bezug auf den Deutungsrahmen für *Staff Care* und die Begründungszusammenhänge für psychosoziale Personalbegleitung zu durchdenken.

Die *Duty of Care* ist die Fürsorgepflicht, die Organisationen innehaben, weil sie Mitarbeitende in herausfordernde Situationen bringen, die auch Gefährdungen mit sich bringen. Es ist wichtig, diese Fürsorgepflicht anzuerkennen und umzusetzen. Zugleich sorgt der Fokus der *Duty of Care* dafür, dass nur bestimmte Elemente der Personalbegleitung einbezogen werden, nämlich diejenigen, welche die Risiken abmildern. Die Organisationen kommen ihrer *Duty of Care* nach, wenn sie Mitarbeitende vor Gefährdungen schützen. Und sich selbst schützen sie damit vor

¹²⁶ Ich skizziere diese Perspektive mit dem Fokus auf den Untersuchungsgegenstand dieser Studie. Zugleich sehe ich große Übereinstimmungen mit Ansätzen wie der ‚Arbeit, die wieder verbindet‘ (Macy & Johnstone 2012), die auch als ‚Tiefenökologie‘, ‚psychologische Friedensarbeit‘ oder ‚Arbeit mit Verzweiflung und Ermutigung‘ bekannt ist, sowie dem ‚nachhaltigen Aktivismus‘ (Luthmann 2018) und der ‚sozialen Permakultur‘ (Macnamara 2012), die die Zusammenhänge ausgehend von anderen Ausgangspunkten erkunden.

der rechtlichen Haftung. Welche Haltung und Grundmotivation dabei ausschlaggebend für das Engagement der Organisationen ist, kann unterschiedlich sein. Dennoch besteht die Begrenzung im Ansatz der *Duty of Care* darin, dass die Fürsorge primär (oder lediglich) als Pflicht gesehen wird, der es nachzukommen gilt. Und dies kann damit einhergehen, dass das Augenmerk vor allem darauf gelegt wird, wie viel Verantwortung bei den Organisationen liegt und wie viel das Individuum selbst zu tragen hat und die ‚Last‘ hin- und hergeschoben wird. Letztlich lässt sich *Duty of Care* damit auch als sicherheitslogischer Ansatz einordnen, der den Fokus auf die Abwesenheit von Unerwünschtem legt und der damit einem ‚naturwissenschaftlichen‘ und ‚technischen‘ Paradigma folgt.

Eine *Culture of Care* geht weit darüber hinaus. In ihrem Sinne soll die Fürsorgepflicht nicht aufgelöst werden, jedoch gilt es zugleich Fürsorge nicht als bloße Pflicht abzutun, sondern eine umfassende Fürsorgekultur zu etablieren. Alle Akteur*innen tragen Verantwortung dafür, sowohl für sich selbst als auch für andere zu sorgen. Die Organisationen etablieren insbesondere unterstützende Rahmenbedingungen, sodass durch die gemeinsamen Fürsorgebemühungen Synergien entstehen, die das Wohlergehen aller mehren. Es gilt nicht nur Risiken zu vermeiden, sondern auch Potenzialentfaltung zu ermöglichen. Beides kann geschehen, indem Elemente der Personalbegleitung Reflexionsräume über Haltung und Handeln bieten und reflexives und gemeinsames Lernen stärken. Kein Element der Personalbegleitung erfüllt nur eine einzelne Funktion, sondern jedes kann sowohl präventiv als auch in vielerlei Hinsicht förderlich und unterstützend wirken.

Zwei zentrale Prinzipien machen greifbar, was die *Culture of Care* ausmacht. Zum einen geht es um Achtsamkeit. Sie beschreibt die Qualität der *Culture of Care* gleich in mehrfacher Hinsicht, denn sie weist auf die Verbindung hin, die zwischen Achtsamkeit im Umgang miteinander (im Kontext von Fürsorgetätigkeiten) sowie der Achtsamkeit als innerer Praxis der Aufmerksamkeit und Bewusstheit besteht. Auch in den Traditionen der Gewaltfreiheit sind diese beiden Qualitäten bereits zusammengedacht, da es einerseits um die innere Haltung, andererseits um die äußere Handlung und letztlich um deren Wechselwirkung geht. So zeigt sich Achtsamkeit in der *Culture of Care* sowohl in der Gestaltung der Personalbegleitung als auch in der Konzeption der Projekte, in der Beziehungsgestaltung mit den Partner*innen und im Umgang mit der Bevölkerung des jeweiligen Landes.

Das zweite leitende Prinzip der *Culture of Care* ist Ganzheitlichkeit. Diese beinhaltet, dass Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation auch in ihrer psychosozialen Fürsorgefunktion begriffen werden. Des Weiteren gehen Elemente der Personalbegleitung mit Aspekten der Selbstfürsorge sowie mit der Fürsorge für die Projektpartner*innen und Menschen im Land einher.

Wenn also psychosoziale Personalbegleitung im Sinne eines holistischen Ansatzes verstanden wird, geht sie über die *Duty of Care* hinaus. Stattdessen ist sie Teil einer umfassenden *Culture of Care*, die das Wohlergehen aller zusammendenkt und als wechselseitig voneinander abhängig begreift – das Wohlergehen der einzelnen Mitarbeitenden, der Teams und der Organisationen, der Kooperationspartner*innen, der unterstützten Gesellschaften und des Lebens auf diesem Planeten. Auf diese Weise entsteht eine Brücke zwischen individueller und kollektiver Fürsorge, zwischen menschlichem und globalem Wohlergehen, zwischen persönlicher und gesellschaftlicher Transformation sowie zwischen innerer und äußerer Friedens- und Konfliktarbeit.

In dem Sinne schließt sich der Kreis von der Personalbegleitung zur Konflikttransformation. Denn auch im Kontext der Friedens- und Konfliktarbeit gibt es ein solch holistisches Konzept, das eine umfassende ‚Kultur des Friedens‘ beschreibt. Elise Boulding definiert die *Culture of Peace* in einer Weise, welche die Verbindung zur *Culture of Care* offensichtlich macht:

„Such a culture includes lifeways, patterns of belief, values, behavior, and accompanying institutional arrangements that promote mutual caring and well-being as well as an equality that includes appreciation of difference, stewardship, and equitable sharing of the earth’s resources among its members and with all living beings“ (Boulding 2000: 1).

Sie betont dabei die Aspekte des ‚Carings‘ und des ‚Wellbeings‘ und bietet damit direkte begriffliche Ankerpunkte, um zu verdeutlichen, dass es nicht nur eine enge Verbindung zur *Culture of Care* gibt, sondern die *Culture of Peace* und die *Culture of Care* einander befördern und bedingen und in großen Teilen ineinander aufgehen. Eine Kultur des Friedens schließt daher auch eine Kultur der Achtsamkeit, eine Kultur des reflexiven Lernens und letztlich eine *Culture of Care* mit ein – eine Kultur, welche die Fürsorge für andere und die Fürsorge für sich selbst als sich gegenseitig

bedingend und wechselseitig beeinflussend versteht. Auf diese Weise wird offenkundig, dass psychosoziale Personalbegleitung als Teil einer *Culture of Care* zugleich zur Kultur des Friedens beiträgt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abbas, Sara; Dressler, Matteo; Rieber, Nicole 2020: *Gewaltfrei mobilisieren: Gegen soziale Missstände*. In: Berghof Foundation (Hg.): Berghof Glossar zu Konflikttransformation und Friedensförderung. 20 Essay zur Theorie und Praxis. Berghof Foundation Operations gGmbH: Berlin. 13–21. Online unter: <https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/glossary/Glossary-GER-2020-online.pdf>
- Abdelaziz, Basma; Göldner-Ebenthal, Karin; Azzam, Lara; Schützko, Cassandra 2020: *Konfliktdynamik verstehen: Eskalation und Radikalisierung*. In: Berghof Foundation (Hg.): Berghof Glossar zu Konflikttransformation und Friedensförderung. 20 Essay zur Theorie und Praxis. Berghof Foundation Operations GmbH: Berlin. 171–180. Online unter: <https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/glossary/Glossary-GER-2020-online.pdf>
- AGdD 2020a: *Die Welt im Gepäck 2019*. Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD) e.V. Homepage-Abruf: <https://www.agdd.de/de/dabei/50-jahre-entwicklungshelfer-gesetz/die-welt-im-gepaeck-2019/> [12.03.2020]
- AGdD 2020b: *Statistische Daten zur Entsendung von Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfern im Jahr 2019*. Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD) e.V.: Bonn. Online unter: https://www.agdd.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Texte_AGdD/AGdD_EH_Statistik_2019.pdf
- AGdD 2020c: *Unsere Angebote für Rückkehrer/innen. Das Förderungswerk der AGdD*. Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD) e.V. Homepage-Abruf: <https://www.agdd.de/de/danach/unsere-angebote-fuer-rueckkehrer/innen> [12.02.2020]
- AGdD 2019: *50 Jahre Entwicklungshelfer-Gesetz*. Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD) e.V.: Bonn. Online unter: https://www.agdd.de/fileadmin/user_upload/Downloads/50_Jahre_EhfG/AGdD_2019_Jubilaumsheft-50-Jahre-EhfG_01.pdf
- AGdD; Schrader, Lutz 2017: *Entwicklungsdienst qualifiziert. Wie Fachkräfte lernen und ihre Kompetenzen entwickeln*. Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD) e.V.: Bonn. Online unter: https://www.agdd.de/fileadmin/user_upload/Bilder/2_DABEI/2.4_Studie_Entwicklungsdienst_qualifiziert/AGdD_Studie_Entwicklungsdienst_qualifiziert.pdf
- Ager, Alastair et al. 2012: *Stress, Mental Health, and Burnout in National Humanitarian Aid Workers in Gulu, Northern Uganda*. In: Journal of traumatic stress. 25(6). 713–720. DOI: 10.1002/jts.21764

- Akreimi, Leila 2014: *Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung*. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS: Wiesbaden. 265–282.
- Antares Foundation 2012: *Managing Stress in Humanitarian Workers. Guidelines for Good Practice*. Antares Foundation: Amsterdam. Online unter: <https://www.antaresfoundation.org/FileLibrary/file6782.pdf>
- Austin, Beatrix; Gießmann, Hans J. 2019: *Frieden und Konflikttransformation*. In: Gießmann, Hans J.; Rinke, Bernhard (Hg.): *Handbuch Frieden*. Springer VS: Wiesbaden. 449–460. DOI: 10.1007/978-3-658-23644-1_32
- Baumgartner, Edgar; Sommerfeld, Peter 2016: *Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung*. Springer VS: Wiesbaden. Online unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-94256-8.pdf>
- Becker, David 2020: *Was hilft den Helfern? Überlegungen zu Staff- und Self-Care in Kriegs- und Krisengebieten*. In: Zmmermann, David; Wininger, Michael; Finger-Trescher, Urte (Hg.): *Migration, Flucht und Wandel. Herausforderungen für psychosoziale und pädagogische Arbeitsfelder*. Jahrbuch f. Psychosozial Verlag: Gießen. 33–62.
- Becker, David et al. 2018: *What Helps the Helpers? Research Report 2016-2018*. Berlin.
- Becker, David; Groninger, Kathrin; Luzar, Claudia 2013: *Die psychosoziale Konfliktanalyse. Leitfaden*. Fastenopfer; Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA). Online unter: http://www.fastenopfer.ch/data/media/dokumente/projekte/konfliktanalysen/d02_leitfaden_konfliktanalyse.pdf
- Becker, David; Weyermann, Barbara 2006: *Gender, Konflikttransformation & der psychosoziale Ansatz. Arbeitshilfe*. Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA): Bern. Online unter: https://www.eda.admin.ch/dam/deza/de/documents/themen/gender/91135-arbeitshilfe-gender-konflikttrans-psychosoz-ansatz_DE.pdf
- Behboud, Suhela 2009: *Die Begleitung von pbi-Freiwilligen in der internationalen Friedensarbeit – Vorbereitung, Betreuung und Nachbereitung von Freiwilligeneinsätzen*. peace brigades international (pbi) – Deutscher Zweig e.V.: Hamburg. Online unter: http://www.pbideutschland.de/fileadmin/user_files/groups/germany/Dateien/Studie_2_72dpi.pdf
- BER (Hg.) 2016: *Bon Voyage! Rassismuskritische Wege in der entwicklungspolitischen Bildungs- und Projektarbeit*. Berliner Entwicklungspolitischer Ratschlag e.V. (BER): Berlin.
- BER (Hg.) 2013: *Develop-mental Turn. Neue Beiträge zu einer rassismuskritischen entwicklungspolitischen Bildungs- und Projektarbeit*. Berliner

- Entwicklungspolitischer Ratschlag e.V. (BER): Berlin.
- BER (Hg.) 2012: *Wer anderen einen Brunnen gräbt... Rassismuskritik, Empowerment, globaler Kontext*. Berliner Entwicklungspolitischer Ratschlag e.V. (BER): Berlin.
- BER (Hg.) 2009: *Von Trommlern und Helfern*. Berliner Entwicklungspolitischer Ratschlag e.V. (BER): Berlin.
- Berghof Foundation 2020: *Berghof Glossar zu Konflikttransformation und Friedensförderung. 20 Essays zu Theorie und Praxis*. Berghof Foundation Operations gGmbH: Berlin. Online unter: <https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/glossary/Glossary-GER-2020-online.pdf>
- Berghof Foundation 2012: *Berghof Glossar zur Konflikttransformation. 20 Begriffe für Theorie und Praxis*. Berghof Foundation Operations GmbH: Berlin. Online unter: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/Book_Glossar_Chapters_dt/glossar_2012_komplett.pdf
- Bergmann, Matthias et al. 2010: *Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Campus: Frankfurt, New York.
- Bernarding, Nina; Austin, Beatrix 2020: *Den Wandel gestalten: Konflikttransformation*. In: Berghof Foundation (Hg.): *Berghof Glossar zu Konflikttransformation und Friedensförderung. 20 Essay zur Theorie und Praxis*. Berghof Foundation Operations GmbH: Berlin. Online unter: <https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/glossary/Glossary-GER-2020-online.pdf>
- Beyerle, Hubert; Deile, Jürgen; Kaelble, Martin 2019: *Frieden ist harte Arbeit. 20 Jahre Ziviler Friedensdienst*. In: „Suche Frieden und jage ihm nach“ - 20 Jahre Ziviler Friedensdienst von Brot für die Welt. welt-sichten: Berlin. 11. 3–6. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-dossier-suche-frieden-und-jage-ihm-nach-91862.pdf>
- Birkenbach, Hanne-Margret 2017: *Friedenslogik statt Sicherheitslogik – Zur Zukunft ziviler Konfliktbearbeitung*. Grundrechtekomitee.
- Birkenbach, Hanne-Margret 2012: *Friedenslogik statt Sicherheitslogik. Gegenentwürfe aus der Zivilgesellschaft*. In: Wissenschaft & Frieden. 2. 42–47. Online unter: <https://www.wissenschaft-und-frieden.de/seite.php?artikelID=1787>
- Blanchetière, Pascale 2006: *Resilience of Humanitarian Workers*. Online unter: <https://www.cbrproject.world/wp-content/uploads/2020/02/resilience-of-aid-workers-article.pdf>
- von Borries, Bodo 2006: *Wege zur Überwindung von Gewalt – Erfahrungen aus dem Zivilen Friedensdienst*. In: Wege zur Überwindung von Gewalt – Sieben Jahre

- Zivilen Friedensdienst. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD): Bonn. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-mehr-frieden-wagen-54701.pdf>
- Boulding, Elise 2000: *Cultures of Peace. The Hidden Side of History*. Syracuse University Press: Syracuse, N.Y.
- Bradbury, Hilary (Hg.) 2015: *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE: Los Angeles u.a.
- Brinkmann, Cornelia 2000: *Zivile Konfliktbearbeitung - Friedensfachdienst - Ziviler Friedensdienst. Begriffe und Bezüge*. In: Evers, Tilman (Hg.): *Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee - Erfahrungen - Ziele*. Leske + Budrich: Opladen. 35–47.
- Brooks, Samantha K. et al. 2015: *Risk and resilience factors affecting the psychological wellbeing of individuals deployed in humanitarian relief roles after a disaster*. In: *Journal of Mental Health*. 24(6). 385–413. DOI: 10.3109/09638237.2015.1057334
- Brückner, Margrit 2010: *Entwicklungen der Care-Debatte – Wurzeln und Begrifflichkeiten*. In: Apitzsch, Ursula; Schmidbaur, Marianne (Hg.): *Care und Migration: Die Ent-Sorgung menschlicher Reproduktionsarbeit entlang von Geschlechter- und Armutsgrenzen*. Barbara Budrich: Opladen, Farmington Hills. 43–58.
- Burba, Heike; Stanzel, Romy 2015: *Der Zivile Friedensdienst im Kontext von „Transitional Justice“*. *Fachkräfte zwischen Theorie und Praxis*. In: Bös, Matthias; Schmitt, Lars; Zimmer, Kerstin (Hg.): *Konflikte vermitteln?*. Springer VS: Wiesbaden. 215–246. DOI: 10.1007/978-3-658-07798-3_12
- CHS Alliance; Groupe URD; Sphere Project 2014: *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*. CHS Alliance, Groupe URD, Sphere Project. Online unter: https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core_Humanitarian_Standard_-_English.pdf
- Comoretto, Amanda 2008: *Resilience in humanitarian aid workers: understanding processes of development*. London South Bank University: London. Online unter: <http://www.psicologinelmondo.org/wp-content/uploads/2013/10/Comoretto-Resilience-on-Humanitarian-Aid-Workers.pdf>
- Connorton, Ellen; Perry, Melissa J.; Hemenway, David; Miller, Matthew 2012: *Humanitarian relief workers and trauma-related mental illness*. In: *Epidemiologic Reviews*. 34(1). 145–155. DOI: 10.1093/epirev/mxr026
- Conradi, Elisabeth 2001: *Take Care: Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*. Campus: Frankfurt am Main.
- Conradi, Elisabeth; Vosman, Frans 2016: *Praxis der Achtsamkeit: Schlüsselbegriffe der Care-Ethik*. Campus: Frankfurt am Main.

- Curling, Penelope; Simmons, Kathleen B. 2010: *Stress and staff support strategies for international aid work*. In: *Intervention*. 8(2). 93–105. DOI: 10.1097/WTF.0b013e32833c1e8f
- Debiel, Tobias; Niemann, Holger; Schrader, Lutz 2011: *Zivile Konfliktbearbeitung*. In: Schlotter, Peter; Wisotzki, Simone (Hg.): *Friedens- und Konfliktforschung*. Nomos: Baden-Baden. 312–342.
- Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta (Hg.) 2018: *Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung*. Springer VS: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-21530-9
- DEval 2015: *Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Deutsches Evaluierungsinstitut für Entwicklungszusammenarbeit (DEval) (Hg.): Bonn. Online unter: [https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung EntwicklungshelferInnen.pdf](https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf)
- Diebold, Rebekka 2013: *Trauerbegleitung von Jugendlichen. Bausteine professionellen Handlungswissens in der Offenen Jugendarbeit*. Springer VS: Wiesbaden.
- Dietrich, Wolfgang 2011: *Variationen über die vielen Frieden. Band 2: Elicitive Konflikttransformation und die transrationale Wende der Friedenspolitik*. VS: Wiesbaden. Online unter: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-531-93089-3.pdf>
- Dietrich, Wolfgang 2008: *Variationen über die vielen Frieden. Band 1: Deutungen*. VS: Wiesbaden. Online unter: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-531-91800-6.pdf>
- Diewald, Gabriele; Steinhauer, Anja 2020: *Duden Handbuch geschlechtergerechte Sprache. Wie Sie angemessen und verständlich gendern*. Duden-Redaktion (Hg.): Dudenverlag: Berlin.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen 2016: *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer: Berlin, Heidelberg. Online unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-41089-5.pdf>
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten 2018: *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. dr. dresing & pehl GmbH: Marburg. Online unter: www.audiotranskription.de/praxisbuch
- Düé, Julia 2015: *Chancen nutzen, sobald sie sich bieten. Rollenfindung in der Friedensarbeit in Kolumbien*. In: AGEH (Hg.): *Fachkräfte als Berater/-innen*. Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) e.V.: Köln. 14–15.
- ECHO 2004: *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations*. European Commission's Directorate-General for Humanitarian Aid (ECHO). Online unter:

- https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/D722F5A20C9EB443C1256F510036AF53-generic_security_guide_echo_2004.pdf
- EED; Wünsche, Petra 2005: *Wenn die Welt zerbricht. Mit traumatischen Ereignissen umgehen*. Evangelischer Entwicklungsdienst (EED): Bonn. Online unter: http://www.petrawuensche.de/files/eed_Scriptum3_05_deu.pdf
- Ehrenreich, John H. 2005: *The Humanitarian Companion: A Guide for International Aid, Development, and Human Rights*. ITGD Publishing: Warwickshire UK. DOI: 10.3362/9781780440255
- Ehrenreich, John H.; Elliott, Teri L. 2004: *Managing Stress in Humanitarian Aid Workers: A Survey of Humanitarian Aid Agencies' Psychosocial Training and Support of Staff*. In: *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*. 10(1). 53–66. DOI: 10.1207/s15327949pac1001_4
- Emrich, Steffen 2009: *Von der Wirtschaft lernen?! Die richtigen Mitarbeiter finden und an sich binden*. In: Schweitzer, Christine (Hg.): *Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst*. Akademie für Konflikttransformation im forumZFD: Bonn. 54–65. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-rekrutierung-und-qualifizierung-von-personal-im-zivilen-friedensdienst-54777.pdf>
- Engler, Rolf o. J.: *Rahmenkonzeption für das Arbeitsfeld Betriebliche Sozialarbeit*. Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V.: Tübingen. Online unter: https://www.bbs-ev.de/files/web/material/Rahmenkonzeption_Kurzfassung_v08.pdf
- Eriksson, Cynthia B. et al. 2012: *Predeployment Mental Health and Trauma Exposure of Expatriate Humanitarian Aid Workers Risk and Resilience Factors*. In: *Traumatology*. 19(1). 41–48. DOI: 10.1177/1534765612441978
- Eriksson, Cynthia B. et al. 2001: *Trauma Exposure and PTSD Symptoms in International Relief and Development Personnel*. In: *Journal of Traumatic Stress*. 14(1). 205–212. DOI: 10.1023/A:1007804119319
- Evers, Tilman 2007: *Working on Conflict. Der Zivile Friedensdienst nach sechs Jahren*. In: Klein, Ansgar; Roth, Silke (Hg.): *NGOs im Spannungsfeld von Krisenprävention und Sicherheitspolitik*. VS: Wiesbaden. 141–161. DOI: 10.1007/978-3-531-90582-2_8
- Evers, Tilman 2000a: *Friedenshandeln in der Weltgesellschaft. Der geschichtliche Kontext des Zivilen Friedensdienstes*. In: Evers, Tilman (Hg.): *Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee - Erfahrungen - Ziele*. Leske + Budrich: Opladen. 97–115.
- Evers, Tilman 2000b: *Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee -*

Erfahrungen - Ziele. Leske + Budrich: Opladen.

Fischer, Martina 2011: *Friedensdienste*. In: Gießmann, Hans J.; Rinke, Bernhard (Hg.): *Handbuch Frieden*. Springer VS: Wiesbaden. 125–137.

Fisher, Berenice; Tronto, Joan C. 1990: *Toward a Feminist Theory of Caring*. In: Abel, Emily K.; Nelson, Margaret K. (Hg.): *Circles of care. Work and identity in women's lives*. State University of New York Press: Albany, N.Y. 35–62.

ForumZFD; Tempel, Konrad (Hg.) 2005a: *Begegnen und Verwandeln. Zur Psychologie der Friedensarbeit*. ZFD impuls: Band 3. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Bonn.

ForumZFD; Tempel, Konrad (Hg.) 2005b: *Gewaltfreie Intervention durch eine Drittpartei. Instrumente für den Zivilen Friedensdienst*. ZFD impuls: Band 2. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Bonn.

Foyle, M. F.; Beer, M. D.; Watson, J. P. 1998: *Expatriate mental health*. In: *Acta Psychiatrica Scandinavica*. 97(4). 278–283. DOI: 10.1111/j.1600-0447.1998.tb10000.x

Francis, Diana 2004: *Culture, Power Asymmetries and Gender in Conflict Transformation*. In: Austin, Alex; Fischer, Martina; Ropers, Norbert (Hg.): *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. VS: Wiesbaden. 91–107. Online unter: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/francis_handbook.pdf

Francis, Felician Thayalaraj; Galappatti, Ananda; van der Veer, Guus 2012: *Developing a responsive model of staff care beyond individual stress management: A case study*. In: *Intervention: International Journal of Mental Health, Psychosocial Work & Counselling in Areas of Armed Conflict*. 10(1). 74–78. DOI: 10.1097/WTF.0b013e328351bc4b

Freitag, Christine 2006: *Vermittlung. Eine zentrale, aber vernachlässigte Kategorie professionellen Handelns in der internationalen Zusammenarbeit*. Verlag für Interkulturelle Kommunikation: Frankfurt am Main.

Freitag, Christine; Hippler, Jochen; Koch, Jens 2002: *Evaluierung der Aufbauphase des Zivilen Friedensdienstes (ZFD). Vorläufiger Abschluss- und Synthesebericht im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ): Bonn.

Frey, Ulrich et al. 2014: *Friedenslogik statt Sicherheitslogik. Theoretische Grundlagen und friedenspolitische Realisierung*. Wissenschaft & Frieden. Online unter: <https://www.wissenschaft-und-frieden.de/seite.php?dossierID=079>

Galtung, Johan 2000: *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method)*. o.V. Online unter: <https://www.transcend.org/pctrcluj2004/>

TRANSCEND_manual.pdf

- Gerhard, Ute; Klinger, Cornelia 2013: *Im Gespräch. Ute Gerhard und Cornelia Klinger über Care/Fürsorgliche Praxis und Lebenssorge*. In: Feministische Studien. 13. 267–277. DOI: 10.1515/fs-2013-0208
- Gießmann, Hans J.; Rinke, Bernhard (Hg.) 2011: *Handbuch Frieden*. VS: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-531-92846-3_8
- GIZ 2018: *Orientierungsrahmen für die psychische Gesundheit (MHPSS) in der Entwicklungszusammenarbeit: Am Beispiel des Kontexts der Syrien- und Irakkrisen*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Bonn, Eschborn. Online unter: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2018-de-orientierungs-rahmen-MHPSS.pdf>
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit 2010: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Glasl, Friedrich 2011: *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Haupt: Bern.
- glokal e.V. 2016: *Das Märchen von der Augenhöhe. Macht und Solidarität in Nord-Süd-Partnerschaften*. glokal e.V.: Berlin.
- Gritti, Alice 2015: *Building aid workers' resilience: why a gendered approach is needed*. In: Gender & Development. 23(3). 449–462. DOI: 10.1080/13552074.2015.1095542
- Gulowski, Rebecca; Weller, Christoph 2017: *Zivile Konfliktbearbeitung. Kritik, Konzept und theoretische Fundierung*. In: PERIPHERIE – Politik • Ökonomie • Kultur. 37(3). 386–411. DOI: 10.3224/peripherie.v37i3.01
- Gupta, Clare; Kelly, Alice B. 2014: *The social relations of fieldwork: Giving back in a research setting*. In: Journal of Research Practice. 10(2). Online unter: <http://jrp.icaap.org/index.php/jrp/article/view/423/352>
- Gussone, Barbara; Schiepek, Günter 2000: *Die „Sorge um sich“. Burnout-Prävention und Lebenskunst in helfenden Berufen*. dgvt: Tübingen.
- Hanschitz, Rudolf-Christian; Schmidt, Esther; Schwarz, Guido 2009: *Transdisziplinarität in Forschung und Praxis. Chancen und Risiken partizipativer Prozesse*. Springer VS: Wiesbaden.
- Hearns, Annette; Deeny, Pat 2007: *The Value of Support for Aid Workers in Complex Emergencies: A Phenomenological Study*. In: Disaster Management and Response. 5(2). 28–35. DOI: 10.1016/j.dmr.2007.03.003
- Heinemann-Grüder, Andreas; Bauer, Isabella 2013: *Was will zivile Konfliktbearbeitung?*. In: Heinemann-Grüder, Andreas; Bauer, Isabella (Hg.): *Zivile Konfliktbearbeitung. Vom Anspruch zur Wirklichkeit*. Budrich:

-
- Opladen, Berlin, Toronto. 17–21.
- Helfferich, Cornelia 2014: *Leitfaden- und Experteninterviews*. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS: Wiesbaden.
- Helfferich, Cornelia 2011: *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage. Springer VS: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-531-92076-4
- Henke, Monika; Nashat, Daria 2014: *Stress im Einsatz: Praxishandbuch für zivile Fachkräfte*. Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF): Berlin. Online unter: http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_Stressmanagement-Handbuch_2015.pdf
- Herman, Judith Lewiss 2006: *Die Narben der Gewalt. Traumatische Erfahrungen verstehen und überwinden*. Junfermann: Paderborn.
- Hungerland, Eva 2016: *Kinder- und Jugendhilfe. Eine gesundheitliche Belastung für Leitungs- und Fachkräfte?*. In: *Unsere Jugend*. 68(10). 402–410. DOI: 10.2378/uj2016.art56d
- Hurrelmann, Klaus; Klotz, Theodor; Haisch, Jochen 2010: *Einführung: Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung*. In: *Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung*. Huber: Bern u.a. 13–23.
- IASC 2007: *IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*. Interagency Standing Committee (IASC): Genf. Online unter: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_guidelines_on_mental_health_and_psychosocial_support_in_emergency_settings.pdf
- ICRC 2018: *Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support*. International Committee of the Red Cross (ICRC): Genf. Online unter: <https://shop.icrc.org/guidelines-on-mental-health-and-psychosocial-support-2807.html>
- ICRC 2016: *Mental Health and Psychosocial Support*. International Committee of the Red Cross (ICRC): Genf. Online unter: <https://shop.icrc.org/e-books/sante-mentale-et-soutien-psychosocial.html>
- Jachens, Liza; Houdmont, Jonathan; Thomas, Roslyn 2018: *Work-related stress in a humanitarian context: a qualitative investigation*. In: *Disasters*. 42(4). 619–634. DOI: 10.1111/disa.12278
- Jäger, Uli 2014: *Friedenspädagogik und Konflikttransformation*. Berghof Handbook for Conflict Transformation. Online Edi. Berghof Foundation Operations GmbH: Berlin. Online unter: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/jaeger_handbook_d.pdf

- Jahn, Thomas 2008: *Transdisziplinarität in der Forschungspraxis*. In: Bergmann, Matthias; Schramm, Engelbert (Hg.): *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*. Campus: Frankfurt, New York. 21–37. Online unter: <http://www.isoe.de/fileadmin/redaktion/Downloads/Transdisziplinaritaet/jahn-transdisziplinaritaet-2008.pdf>
- Jahn, Thomas; Bergmann, Matthias; Keil, Florian 2012: *Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization*. In: *Ecological Economics*. Elsevier B.V. 79. 1–10. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2012.04.017
- Jones Bosse, Bronwyn 2002: *Traumatische Ereignisse und deren Folgen für das Auslandspersonal des Deutschen Entwicklungsdienstes*. Humboldt-Universität zu Berlin.
- Jones, Bronwyn; Müller, Julia; Maercker, Andreas 2006: *Trauma and Posttraumatic Reactions in German Development Aid Workers: Prevalences and Relationship to Social Acknowledgement*. In: *International Journal of Social Psychiatry*. 52(2). 91–100. DOI: 10.1177/0020764006061248
- Klinger, Cornelia 2014: *Krise war immer ... Lebenssorge und geschlechtliche Arbeitsteilungen in sozialphilosophischer und kapitalismuskritischer Perspektive*. In: Appelt, Erna; Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hg.): *Gesellschaft. Feministische Krisendiagnosen*. Westfälisches Dampfboot. 82–104.
- Knuckey, Sarah; Satterthwaite, Margaret; Brown, Adam 2018: *Trauma, Depression, and Burnout in the Human Rights Field: Identifying Barriers and Pathways to Resilient Advocacy*. In: *Columbia Human Rights Law Review*. 49(3). Online unter: https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/hrlro2&div=6&g_sent=1&casa_token=&collection=journals
- Koch, Jens; Widmaier, Christa 2006: *Untersuchung zur beruflichen und sozialen Reintegration ehemaliger Entwicklungshelfer und Entwicklungshelferinnen*. Berlin/Bonn. Online unter: http://www.entwicklungsdienst.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen_AK/AGdD_Rk_Studie_06.pdf
- Konsortium ZFD 2020a: *Konsortium ZFD. Wer führt den ZFD durch?*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD). Homepage-Abruf: <https://www.zivilerfriedensdienst.org/de/konsortium-zfd> [10.01.2020]
- Konsortium ZFD 2020b: *Über Uns. Der Zivile Friedensdienst*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD). Homepage-Abruf: <https://www.zivilerfriedensdienst.org/de/ueber-uns> [18.03.2020]
- Konsortium ZFD 2020c: *Zivile Konfliktbearbeitung. Was ist das?*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD). Homepage-Abruf: <https://www.zivilerfriedensdienst.org/de/konfliktbearbeitung> [10.01.2020]
- Konsortium ZFD 2019a: *20 Jahre ZFD: FRIEDEN KANN. Aber wie kann Frieden*

- werden?. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD): Bonn. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/material/zfd-frieden-kann-92424.pdf>
- Konsortium ZFD 2019b: *ZFD-Steckbrief. Zahlen, Daten, Fakten*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD). Homepage-Abruf: https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/zfd-steckbrief-31122019_0.pdf [25.03.2020]
- Konsortium ZFD 2018: *Zivile Krisenprävention in der Umsetzung: Welche personellen und finanziellen Bedarfe sehen die Akteure? Statement des Konsortiums Ziviler Friedensdienst*. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/20180625-ua-zkp-statement-konsortium-zfd.pdf>
- Konsortium ZFD 2016: *Ein Lesebuch des Zivilen Friedensdienstes*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD): Bonn. Online unter: http://www.forumzfd.de/sites/default/files/downloads/ZFD_Lesebuch-2016.pdf
- Konsortium ZFD 2014a: *Ein Lesebuch des Zivilen Friedensdienstes*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD): Bonn. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/material/zfd-zfd-lesebuch-2305.pdf>
- Konsortium ZFD 2014b: *Ziviler Friedensdienst (ZFD). Grundlagen, Akteure und Verfahren des ZFD*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD).
- Konsortium ZFD 2014c: *Ziviler Friedensdienst (ZFD) kompakt. Grundlagen, Akteure und Verfahren des ZFD*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD). Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-ziviler-friedensdienst-zfd-kompakt-54026.pdf>
- Konsortium ZFD 2008: *Standards für den Zivilen Friedensdienst. Gemeinsame Grundlage des Konsortiums Ziviler Friedensdienst bei der Entwicklung von Projekten*. Konsortium Ziviler Friedensdienst (ZFD): Bonn. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-standards-fuer-den-zivilen-friedensdienst-54705.pdf>
- Kuckartz, Udo 2016: *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3. Auflage. Beltz Juventa: Weinheim, Basel.
- Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze; Fuchs, Susanne; Meinhard, Dieter 2009: *Das problemzentrierte Interview*. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Gabler: Wiesbaden. 465–475. DOI: 10.1007/978-3-8349-9441-7_29
- Lammers, Christiane 2017: *Friedenslogik weiter gedacht*. In: *Wissenschaft & Frieden*. 4. 45–47. Online unter: <https://www.wissenschaft-und-frieden.de/>

seite.php?artikelID=2248

- Lamnek, Siegfried 2010: *Qualitative Sozialforschung*. Beltz: Weinheim. Online unter: <https://content-select.com/de/portal/media/view/519cc0ca-1d84-4ac0-b49d-23ef5dbbeaba>
- Lauer Perez, Monika 2014: „*Si vis pacem, para pacem*“ – *Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst im Spannungsfeld zwischen Individuum und Struktur*. In: Rinke, Bernhard; Lammers, Christiane; Meyers, Reinhard; Simonis, Georg (Hg.): *Interventionen Revisited. Friedensethik und Humanitäre Interventionen*. VS: Wiesbaden. 313–328. DOI: 10.1007/978-3-531-19845-3_13
- Lauffer, Silva; Hamacher, Johannes 2016: *ENTRi Handbook In Control: A Practical Guide for Civilian Experts Working in Crisis Management Missions*. Lauffer, Silvia; Hamacher, Johannes (Hg.): Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF): Berlin. Online unter: http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ENTRi_Handbook_In_Control.pdf
- Lederach, John Paul 2005: *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*. Oxford University Press: Oxford/New York.
- Lederach, John Paul 2003: *The Little Book of Conflict Transformation*. The Little. Good Books: Intercourse, PA.
- Lederach, John Paul 1997: *Building Peace. Sustainable Reconciliation In Divided Societies*. United States Institute of Peace Press: Washington D.C.
- Lederach, John Paul 1995: *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press: Syracuse, N.Y.
- Lepenies, Philipp 2014: „*La rage de vouloir conclure*“: *Wissensvermittlung als Entwicklungsengpass oder warum Experten so arbeiten, wie sie es tun Philipp*. In: *Im Westen nichts Neues? Stand und Perspektiven der Entwicklungstheorie*. Ziai, Aram. Nomos: Baden-Baden. 211–235.
- Lewin, Kurt 1946: *Action Research and Minority Problems*. In: *Journal of Social Issues*. 2(4). 34–46. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x
- Liebig, Klaus; Wiemann, Jürgen 2008: *Personalentwicklungsbedarf in der nationalen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit*. Discussion Paper: 22/2008. Bonn. Online unter: http://www.entwicklungsdienst.de/fileadmin/Redaktion/Publik_ext/DIE_Personalentwicklungsbed_08.pdf
- Liebig, Stefan et al. 2014: *Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten*. RatSWD Working Paper Series. Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten.
- Lieser, Jürgen; Dijkzeul, Dennis 2013: *Handbuch Humanitäre Hilfe*. Springer: Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-32290-7_3

- lisahunter; Emerald, Elke; Martin, Gregory 2013: *Participatory Activist Research in the Globalised World*. Springer: Dordrecht u.a. DOI: 10.1007/978-94-007-4426-4
- Litsch, Elisabeth Maria; Linsenmayr, Rainer 2006: *Wenn Wissen Leben retten kann – Gewalt und Gefahren gewachsen sein*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH: Eschborn.
- Litsch, Elisabeth Maria; Novoa, Manuel 2002: *Wenn es nicht so rund läuft... Stress, Konflikt und Krise. Ein praktischer Ratgeber für den Auslandseinsatz*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH: Eschborn.
- Lopes Cardozo, Barbara et al. 2012: *Psychological Distress, Depression, Anxiety, and Burnout among International Humanitarian Aid Workers: A Longitudinal Study*. In: PLoS ONE. 7(9). DOI: 10.1371/journal.pone.0044948
- Luthmann, Timo 2018: *Politisch aktiv sein und bleiben. Handbuch Nachhaltiger Aktivismus*. Unrast Verlag: Münster.
- Macnamara, Looby 2012: *People & Permaculture. Designing personal, collective and planetary wellbeing*. Permanent Publications: Hampshire, UK.
- Macy, Joanna; Johnstone, Chris 2012: *Active Hope: How to Face the Mess We're in without Going Crazy*. New World Library: Novato.
- Maier-Witt, Silke 2005: *Mitbestimmt lernen - Qualifizierung aus einem Guss*. ForumZFD; Tempel, Konrad (Hg.): *Gewaltfreie Intervention durch eine Drittpartei. Instrumente für den Zivile Friedensdienst*. ZFD impuls: Band 2. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Bonn.
- Maiese, Michelle 2004: *Elicitive Training*. In: Burgess, Guy; Heidi, Burgess. (Hg.): *Beyond Intractability*. Conflict Information Consortium, University of Colorado: Boulder. Online unter: http://www.beyondintractability.org/essay/prescriptive_elicitive_training/
- Mandala Foundation 2014: *The assignment support cycle*. Online unter: http://www.mandalastaffsupport.org/wp-content/uploads/2015/11/Assignment-Cycle-Diagram_Guidelines_Mandala-Foundation_Final.pdf
- Mandala Staff Support 2017: *Managing Psychosocial Risk across the Assignment Cycle*. Homepage-Abruf: <http://www.mandalastaffsupport.org/psychosocial-resources/guidelines-managing-psychosocial-risk/>
- Mayring, Philipp 2007: *Generalisierung in qualitativer Forschung*. In: Forum Qualitative Sozialforschung. 8(3). Online unter: <https://user.uni-frankfurt.de/~guenter/ss2008/lohwald/Generalisierung.pdf>
- Mayring, Philipp; Fenzel, Thomas 2014: *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*.

Springer VS: Wiesbaden. 543–556.

- McCall, Maureen; Salama, Peter 1999: *Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue*. In: BMJ: British Medical Journal. 318. 113–116. Online unter: <http://pubmedcentralcanada.ca/pmcc/articles/PMC1114577/pdf/113.pdf>
- McKay, Lisa 2011: *Resilience. Building Resilient Managers in Humanitarian Organizations: Strengthening Key Organizational Structures and Personal Skills that Promote Resilience in Challenging Environments*. People in Aid: London. Online unter: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/resilience%282%29_0.pdf
- medica mondiale 2019: *Achtsame Organisationskultur. Prävention kollektiver Stress- und Traumadynamiken in Organisationen*. Glossar. Homepage-Abruf: <https://www.medicamondiale.org/service/glossar.html> [21.01.2020]
- Merkelbach, Maarten 2017: *Voluntary Guidelines on the Duty of Care to Seconded Civilian Personnel*. Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA); Stabilisation Unit (SU); Center for International Peace Operations (ZIF): Bern u.a. Online unter: http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/experten-einsaetze/Voluntary_Guidelines_on_the_Duty_of_Care_to_Seconded_Civilian_Personnel_Final_170420.pdf
- Mey, Günter; Mruck, Katja 2010: *Interviews*. In: Mey, Günter; Mruck, Katja (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Springer VS. 423–435. DOI: 978-3-531-92052-8_30
- Meyer, Christian; Meier zu Verl, Christian 2014: *Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung*. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS: Wiesbaden. 245–262.
- Meyermann, Alexia; Porzelt, Maike 2014: *Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten*. Forschungsdaten Bildung Informiert. Forschungsdatenzentrum (FDZ) Bildung am DIPF. Online unter: www.forschungsdaten-bildung.de/fdb-informiert
- Min-Harris, Charlotte 2011: *Staff Care and Humanitarian Aid Organizations: A moral Obligation*. In: *The Applied Anthropologist*. 31(2). 49–53. Online unter: [http://www.hpsfaa.org/Resources/Documents/AppliedAnthropologist-2011/Number 2/Vol.31_No.2_2011_Min-Harris_49-53.pdf](http://www.hpsfaa.org/Resources/Documents/AppliedAnthropologist-2011/Number%202/Vol.31_No.2_2011_Min-Harris_49-53.pdf)
- Ministry of Foreign Affairs 2019a: *mind the mind now. Conference Declaration*. Ministry of Foreign Affairs. Government of the Netherlands: Amsterdam. Online unter: <https://www.government.nl/binaries/government/documents/diplomatic-statements/2019/10/08/amsterdam-conference-declaration/final-declaration-mhpss-conference-8-october-2019.pdf>

- Ministry of Foreign Affairs 2019b: *mind the mind now. International Conference on Mental Health & Psychosocial Support in Crisis Situations 2019. Background Document and Recommendations*. Ministry of Foreign Affairs. Government of the Netherlands: Amsterdam. Online unter: https://www.government.nl/binaries/government/documents/publications/2019/09/30/international-conference-on-mhpss-in-crisis-situations-background-document-and-recommendations/mindthemindnow_Background_Document_and_Recommendations.pdf
- Mitchell, Christopher R. 2005: *Conflict, Social Change and Conflict Resolution. An Enquiry*. In: Social Change and Conflict Transformation. Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management: Berlin. Online unter: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/mitchell_handbook.pdf
- Moser, Heinz 2003: *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung*. Lambertus, Pestalozzianum: Zürich.
- Moser, Heinz 1995: *Grundlagen der Praxisforschung*. Lambertus: Freiburg im Breisgau.
- Neuner, Ralf 2016: *Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Bewegung und Sport gegen Burnout, Depressionen und Ängste*. Springer Gabler: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-10617-1
- Paffenholz, Thania; Centre on Conflict Development and Peacebuilding (CCDP); Graduate Institute of International and Development Studies 2011a: *Der Zivile Friedensdienst. Synthesebericht. Band I: Hauptbericht*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ): Bonn.
- Paffenholz, Thania; Centre on Conflict Development and Peacebuilding (CCDP); Graduate Institute of International and Development Studies 2011b: *Der Zivile Friedensdienst. Synthesebericht. Band II: Länderstudien und Anlagen*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ): Bonn.
- Pastoors, Daniela 2019: *Der Zivile Friedensdienst als Beispiel ziviler Konfliktbearbeitung*. Online-Dossier „Innerstaatliche Konflikte“: Bundeszentrale für politische Bildung. Online unter: <https://www.bpb.de/internationales/weltweit/innerstaatliche-konflikte/290360/ziviler-friedensdienst>
- Pastoors, Daniela 2018: *Shifting Paradigms – Exploring the Reasons for Staff Care and ‘The Duty of Care’ in International Peace and Conflict Work*. In: In Factis Pax. 12(1). 80–92. Online unter: <http://www.infactispax.org/wp-content/uploads/2015/06/Pastoors-V12.11.pdf>

- Pastoors, Daniela 2017: *Berater*in im Konflikt – Verschiedene Rollen in der Friedens- und Konfliktarbeit*. In: PERIPHERIE – Politik. Ökonomie. Kultur. 37(3). 435–448. DOI: 10.3224/peripherie.v37i3.03
- Pastoors, Daniela 2015: *Beratung in der Friedensarbeit. Qualifizierungsangebote zur zivilen Konfliktbearbeitung im Fokus*. Philipps-Universität Marburg.
- pbi 2005: *Motivation und Arbeitsbedingungen von Friedensfachkräften – Methoden und Konzepte zu ihrer Betreuung*. peace brigades international (pbi) – Deutscher Zweig e.V.: Hamburg. Online unter: http://www.pbideutschland.de/fileadmin/user_files/groups/germany/Dateien/Studie_Freiwilligenstudie.pdf
- People in Aid 2003: *Code of Good Practice in the management and support of aid personnel*. People in Aid: London. Online unter: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/DA4AA643ACE54425C1256C6B003B903A-pia-code.pdf>
- Pigni, Alessandra 2016: *The Idealist's Survival Kit. 75 Simple Ways to Avoid Burnout*. Parallax Press: Berkeley, California.
- Pigni, Alessandra 2014: *Building resilience and preventing burnout among aid workers in Palestine: a personal account of mindfulness based staff care*. In: Intervention: Journal of Mental Health and Psychosocial Support in Conflict Affected Areas. 12(2). 231–239. DOI: 10.1097/WTF.0000000000000043
- PlattformZKB 2019a: *Friedenslogik weiterdenken*. Plattform Zivile Konfliktbearbeitung (PlattformZKB): Berlin. Online unter: http://www.konfliktbearbeitung.net/sites/default/files/friedenslogik_a4-web.pdf
- PlattformZKB 2019b: *Friedenslogik weiterdenken*. Plattform Zivile Konfliktbearbeitung (PlattformZKB): Berlin. Online unter: http://www.konfliktbearbeitung.net/sites/default/files/friedenslogik_d-8s-web.pdf
- PlattformZKB 2018: *Beiträge zur Friedenslogik. Reader*. Plattform Zivile Konfliktbearbeitung (PlattformZKB): Berlin.
- Porter, Benjamin; Emmens, Ben 2009: *Approaches to Staff Care in International NGOs*. People in Aid; InterHealth. Online unter: <https://www.eisf.eu/wp-content/uploads/2016/02/2072-InterHealth-People-in-Aid-Approaches-to-staff-care-in-international-ngos.pdf>
- Pross, Christian; Schweitzer, Sonja 2010: *The culture of organizations dealing with trauma: Sources of work-related stress and conflict*. In: Traumatology. 16(4). 97–108. DOI: 10.1177/1534765610388301
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika 2014: *Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung*. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS: Wiesbaden. 117–133.

- Quack, Martin 2009: *Ziviler Friedensdienst. Exemplarische Wirkungsanalysen*. VS: Wiesbaden. Online unter: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-91864-8.pdf>
- Quevillon, Randal P. et al. 2016: *Helping the Helpers: Assisting Staff and Volunteer Workers Before, During, and After Disaster Relief Operations*. In: *Journal of Clinical Psychology*. John Wiley and Sons Inc. 72(12). 1348–1363. DOI: 10.1002/jclp.22336
- Rädiker, Stefan; Kuckartz, Udo 2019: *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Springer VS: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-22095-2
- Reimann, Cordula 2004: *Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation*. In: Austin, Alex; Fischer, Martina; Ropers, Norbert (Hg.): *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. VS: Wiesbaden. 41–66. Online unter: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/reimann_handbook.pdf
- Ries, Matthias 2005: *Eigenverantwortlich handeln - selbstständig im lernenden Team*. In: ForumZFD; Tempel, Konrad (Hg.): *Gewaltfreie Intervention durch eine Drittpartei. Instrumente für den Zivile Friedensdienst*. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Bonn. 32–36.
- Rosenberg, Marshall B. 2016: *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*. Junfermann: Paderborn.
- Rößler, Maren; Wiesenthal, Cord 2015: *Gestärkt gegen Stress oder stark gestresst? Umgang mit Belastungen in Friedenseinsätzen*. ZIF In Mission. Online unter: http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_In_Mission_Stressmanagement_Jan_2015.pdf
- Salheiser, Axel 2014: *Natürliche Daten: Dokumente*. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS: Wiesbaden. 813–827.
- Sausele-Bayer, Ines 2011: *Personalentwicklung als pädagogische Praxis*. Personalentwicklung als pädagogische Praxis. Organisati. Göhlich, Michael. DOI: 10.1007/978-3-531-94021-2
- Schnoor, Heike 2013: *Einfluss auf Beratung - Einfluss durch Beratung?!*. In: Schnoor, Heike (Hg.): *Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld von Gesellschaft, Profession und Individuum*. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen. 9–18.
- Schorn, Ariane; Mey, Günter 2005: *Das Interview in der entwicklungspsychologischen Forschung. Anwendungsmöglichkeiten, Durchführung und Besonderheiten*. In: Mey, Günter (Hg.): *Handbuch qualitative Entwicklungspsychologie*. KSV:

Köln.

- Schreier, Margrit 2013: *Qualitative Erhebungsmethoden*. In: Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (Hg.): *Forschungsmethoden*. Springer: Berlin, Heidelberg. 245–275.
- Schultze-Gebhardt, Kathrin 2016: „Gut beraten“ – *Beratungsrollen stimmig und aktiv gestalten*. transfer - Informationen zur beruflichen Wiedereingliederung. Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGdD) e.V.: Bonn. Online unter: https://www.agdd.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Transfer/201603_Beratung_transfer.pdf
- Schüßler, Maike; Thiele, Ursula 2012: *Evaluationsbericht. Grundqualifizierung für den Zivilen Friedensdienst/ Zivile Konfliktbearbeitung*. Akademie für Konflikttransformation im forumZFD. Universität Oldenburg.
- Schwarz, Christiane 2009: *Bedarfsanalyse in der Begleitung von Freiwilligen*. peace brigades international (pbi) – Deutscher Zweig e.V.: Hamburg. Online unter: http://www.pbideutschland.de/fileadmin/user_files/groups/germany/Dateien/pbi-Studie_3.pdf
- Schweitzer, Christine 2009: *Rekrutierung und Qualifizierung von Personal im Zivilen Friedensdienst*. Akademie für Konflikttransformation im forumZFD: Bonn. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-rekrutierung-und-qualifizierung-von-personal-im-zivilen-friedensdienst-54777.pdf>
- Schweitzer, Christine 2004: *Zivile Interventionen*. In: Krieg und Frieden. Handbuch derKonflikt- und Friedenspsychologie. Beltz PVU: Weinheim, Basel, Berlin. 508–521.
- Sell, Saskia 2006: *Qualifizierung zu Zivilem Friedensdienst / Ziviler Konfliktbearbeitung – Bedarfserhebung unter den ZFD-Trägerorganisationen und Akteuren benachbarter Arbeitsfelder*. Akademie für Konflikttransformation im forumZFD: Bonn.
- Senghaas, Dieter 2008: *Über Frieden und die Kultur des Friedens*. In: Grasse, Renate; Gruber, Bettina; Gugel, Günther (Hg.): *Friedenspädagogik. Grundlagen, Praxisansätze, Perspektiven*. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg. 21–34.
- Smidoda, Iris 2005: *Gutes bewirken - nicht alles, was nicht schiesst, ist zivile Konfliktbearbeitung*. In: ForumZFD; Tempel, Konrad (Hg.): *Gewaltfreie Intervention durch eine Drittpartei*. Instrumente für den Zivile Friedensdienst. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Bonn. 26–29.
- Snider, Leslie 2012: *Caring for Volunteers. A Psychosocial Support Toolkit*. IFRC Reference Centre for Psychosocial Support. Online unter: [https://ifrcgo.org/africa/docs/VOLUNTEERS/Caring for Volunteers - A](https://ifrcgo.org/africa/docs/VOLUNTEERS/Caring%20for%20Volunteers%20-%20A)

Psychosocial Support Toolkit.pdf

- Sönsken, Sebastian; Kruck, Anne; El Zahel, Zina 2020: *Nachhaltig wirken: Friedensentwicklung und -erhalt*. In: Berghof Foundation (Hg.): Berghof Glossar zu Konflikttransformation und Friedensförderung. 20 Essay zur Theorie und Praxis. Berghof Foundation Operations gGmbH: Berlin. 37–45. Online unter: <https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/glossary/Glossary-GER-2020-online.pdf>
- Sphere Association 2018: *The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. 4. The Sphere Project: Genf. Online unter: <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2018-EN.pdf>
- Staub-Bernasconi, Silvia 2018: *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Auf dem Weg zu kritischer Professionalität*. Budrich: Opladen.
- Stevens, Garry et al. 2008: *Disaster Medical Assistance Teams: What Psychosocial Support is Needed?*. In: Prehospital and Disaster Medicine. 23(2). 202–207. Online unter: https://www.researchgate.net/profile/Garry_Stevens/publication/5298030_Disaster_medical_assistance_teams_What_psychosocial_support_is_needed/links/02bfe50f9cc2b7c71f000000.pdf
- Stöckinger, Maik 2020: *Care anders denken. Vorstellungen junger Erwachsener zur Gestaltung von Fürsorge*. transcript: Bielefeld.
- Stricker, Georg 2000: *Fit in conflict. Ziviler Friedensdienst als Aufgabe der AGEH-Personalentwicklung*. In: Evers, Tilman (Hg.): Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee - Erfahrungen - Ziele. Leske + Budrich: Opladen. 263–273.
- Surya, Mary; Jaff, Dilshad; Stilwell, Barbara; Schubert, Johanna 2017: *The importance of mental well-being for health professionals during complex emergencies: It is time to take it seriously*. In: Global Health Science and Practice. 5(2). 188–196. DOI: 10.9745/GHSP-D-17-00017
- Suzik, Dubravka; Thomas, Roslyn; Jachens, Liza; Mihalca, Loradana 2016: *Staff Well-Being and Mental Health in UNHCR*. Geneva. Online unter: <https://www.unhcr.org/56e2dfa09.pdf>
- Tempel, Helga; Evers, Tilman; Wagner, Heinz 2019: *Von der Idee zur Wirklichkeit. Die Anfänge des Zivilen Friedensdienstes*. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Köln. Online unter: https://www.forumzfd.de/system/files/document/190619_ZFD_geschichte-zfd_web.pdf
- Tempel, Konrad 2000: *Wollen und Können. Leitgedanken der Ausbildung zu Friedensfachkräften*. In: Evers, Tilman (Hg.): Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee - Erfahrungen - Ziele. Leske + Budrich: Opladen. 223–239.
- The Konterra Group 2017: *Essential Principles of Staff Care: Practices to Strengthen*

- Resilience in International Humanitarian and Development Organizations.* The KonTerra Group; InsideNGO; DisasterReady.org. Online unter: <http://www.konterragroup.net/admin/wp-content/uploads/2017/03/Essential-Principles-of-Staff-Care-FINAL.pdf>
- The Sphere Project 2011: *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. 3. The Sphere Project. Online unter: <http://www.ifrc.org/PageFiles/95530/The-Sphere-Project-Handbook-2011.pdf>
- The Sphere Project 2004: *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*. 2. The Sphere Project. Online unter: <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2004-English.pdf>
- Thelen, Tatjana 2014: *Care / Sorge. Konstruktion, reproduktion und Auflösung bedeutsamer Bindungen*. transcript: Bielefeld.
- Trittmann, Saskia 2011: *Frieden machen als Beruf? Qualifizierung für Zivile Konfliktbearbeitung in Deutschland*. In: Meyer, Berthold (Hg.): *Konfliktregelung und Friedensstrategien*. Springer VS: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-531-92789-3_18
- Tronto, Joan C. 2017: *There is an alternative. Homines curans and the limits of neoliberalism*. In: *International Journal of Care and Caring*. (1). 27–43. DOI: 10.1332/239788217X14866281687583
- Tullio, Francesco 2005: *Negative Emotionen als Tor zu Hoffnung, Liebe und Vertrauen*. In: Evers, Tilman (Hg.): *Begegnen und Verwandeln. Zur Psychologie der Friedensarbeit*. Forum Ziviler Friedensdienst e.V.: Bonn. 125–128.
- Unden, Marita 2020: *Psychische Belastung und Beanspruchung im Auslandseinsatz - Expatriates in der Entwicklungszusammenarbeit*. Technische Universität Darmstadt: Darmstadt. DOI: 10.25534/tuprints-00011899
- Unden, Marita 2014: *Psychische Belastung von Fachkräften in der Entwicklungszusammenarbeit: Konzepte zur Personalbegleitung*. Philipps-Universität Marburg.
- von Unger, Hella 2014: *Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis*. Springer VS: Wiesbaden. DOI: 10.1007/978-3-658-01290-8
- VENRO 2003: *Mindeststandards für die Personalsicherheit in der humanitären Hilfe*. Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. Online unter: http://www.venro.org/fileadmin/Publikationen/Einzelveroeffentlichungen/Humanitaere_Hilfe/personalsicherheit.pdf
- Vogt, Stefanie; Werner, Melanie 2014: *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse Skript*. Fachhochschule Köln: Köln. Online unter: https://www.f01.th-koeln.de/imperia/md/content/sozialarbeitplus/skript_interviewsqal_inhaltsanalyse.pdf

- Voß, Reinhard 2000: *Geschichte der Friedensdienste in Deutschland*. In: Evers, Tilman (Hg.): *Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee - Erfahrungen - Ziele*. Leske + Budrich: Opladen. 127–144.
- Wagner, Heinz 2000: *Vom NRW-Modellvorhaben zur Arbeitsgemeinschaft Qualifizierung. Ein no-name-Produkt auf dem Weg zum Markenzeichen*. In: Evers, Tilman (Hg.): *Ziviler Friedensdienst. Fachleute für den Frieden. Idee - Erfahrungen - Ziele*. Leske + Budrich: Opladen. 240–256.
- Waterstraat, Peter 2013: *Hilfen für Helfer im Auslandseinsatz*. LIT Verlag: Berlin.
- Welton-Mitchell, Courtney E. 2013: *UNHCR's Mental Health and Psychosocial Support. For Staff*. United Nations High Commissioner for Refugees. Policy Development & Evaluation Service: Genf. Online unter: <http://www.unhcr.org/research/evalreports/51f67bdc9/unhcrs-mental-health-psychosocial-support-staff.html>
- WFD 2015: *BurnOn*. In: Kompass. Weltfriedensdienst e.V.: Berlin. 4. Online unter: <https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-burnon-4090.pdf>
- Wiesenthal, Cord; Rößler, Maren 2015: *Stress Management in Peace Operations*. Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF): Berlin. Online unter: http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_Study_Stress_Management_August_2015_ENG.pdf
- Winkler, Gabriele 2015: *Care Revolution*. transcript: Bielefeld.
- Witzel, Andreas 1985: *Das problemzentrierte Interview*. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfeldet*. Beltz: Weinheim u.a. 227–255. Online unter: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/563/ssoar-1985-witzel-das_problemzentrierte_interview.pdf?sequence=1
- Wünsche, Petra 2017: *Umgang mit psychischen Erkrankungen und Krisen von jungen Menschen in internationalen Freiwilligendiensten: Handreichung für begleitendes Fachpersonal*. Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee e.V.: Bonn. Online unter: http://www.entwicklungsdienst.de/fileadmin/Redaktion/LHUE-Info/2017/AKLHU_KRISEN_Broschu_re.pdf
- Wünsche, Petra 1999: *Unterstützende Begleitung und Nachbetreuung von Fachkräften im Zivilen Friedensdienst*. Dienste in Übersee: Berlin.
- Wünsche, Petra; Döhne, Karin 2003: *Ziviler Friedensdienst. Hilfe für die Helfer*. In: E+Z - Entwicklung und Zusammenarbeit. 44(1). 22–25.
- Young, Tarli K. H.; Pakenham, Kenneth I.; Norwood, Michael F. 2018: *Thematic analysis of aid workers' stressors and coping strategies: work, psychological, lifestyle and social dimensions*. In: *Journal of International Humanitarian*

Action. 3(1). 1–16. DOI: 10.1186/s41018-018-0046-3

Zelizer, Craig 2008: *Peace and Conflict Monitor Trauma-Sensitive Peace-Building: Lessons for Theory and Practice*. In: Africa Peace and Conflict Journal. 1(1). 81–94. Online unter: http://www.monitor.upeace.org/innerpg.cfm?id_article=587

Zemp, Maria 2015: *Achtsame Organisationskultur*. In: Under pressure?! Mädchen und Pädagog*innen unter Druck. Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenarbeit in NRW e.V: Wuppertal. 5–23. Online unter: <http://www.maedchenarbeit-nrw.de/m-reloaded-pdf/x-lag-Doku-Reloaded-A4-Forum-III.pdf>

Ziai, Aram (Hg.) 2014: *Im Westen nichts Neues? Stand und Perspektiven der Entwicklungstheorie*. Nomos: Baden-Baden. DOI: 10.5771/9783845251547

NACHWORT & DANKSAGUNG

Die Arbeit an diesem Forschungsprojekt hat mir verdeutlicht, dass psychosoziale Begleitung in ganz vielen Tätigkeitsbereichen bedeutsam und notwendig ist und zum Wohlergehen der Beteiligten und zum Erfolg der Arbeit beiträgt – und dies insbesondere auch in der Wissenschaft und der Arbeit an einer Qualifikationsarbeit!

Bisher stehen bei der Promotion vor allem fachliche und methodische Unterstützung im Vordergrund. Dass neben den inhaltlichen und forschungspraktischen Aspekten jedoch auch psychosoziale Dimensionen einen immensen Einfluss darauf haben, ob Dissertationen fortgeführt und zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden, zeigen nicht zuletzt die hohen Abbruchquoten und die Forschungsdaten zu den Gründen zur Erwägung des Promotionsabbruchs.¹²⁷ Zudem wirken sich die psychosozialen Aspekte ebenfalls stark darauf aus, inwiefern die Qualifikationsphase tatsächlich im umfassenden Sinne als solche wahrgenommen werden kann, inwiefern sich also Promovierende bilden und entfalten können. Daher scheint es angebracht, sich über eine umfassende, psychosoziale Promotionsbegleitung Gedanken zu machen.

Aufgrund dieser grundsätzlichen Überlegungen war es für mich spannend, zu reflektieren, welche Begleitangebote mir selbst im Promotionsprozess zur Verfügung standen und durch welche Elemente ich mich besonders unterstützt gefühlt habe. Dies möchte ich nun sichtbar machen und meine Reflexionen zugleich mit einer Danksagung verbinden.

Zuallererst gilt mein großer Dank Heike Schnoor, ohne die ich den Weg der Promotion nicht eingeschlagen hätte. Ihre Begleitung zeichnet sich insbesondere durch großes Vertrauen und Zutrauen aus, das sie mir und meiner Arbeit entgegengebracht hat.

Ganz besonders wichtig ist mir, meinen Interviewpartner*innen zu danken, die mir mit großer Offenheit begegnet und in Dialog getreten sind und bereit waren,

¹²⁷ Das Datenportal der National Academics Panel Study trägt diverse Daten und Studienergebnisse zur Situation der Promovierenden in Deutschland zusammen: <https://nacaps-datenportal.de/> [24.08.2020].

ihre Erfahrungen mit mir zu teilen. Durch ihre immense Resonanz auf meine Interviewanfrage und ihre positiven Rückmeldungen zur Bedeutsamkeit meines Forschungsthemas haben sie mir einen wesentlichen Motivationsfaktor geliefert, diese Arbeit voranzutreiben und zu Ende zu bringen.

Bei den ZFD-Organisationen, die mir Dokumente zur Verfügung gestellt haben und für Rücksprachen zur Verfügung standen und speziell bei der *AGdD*, die in verschiedener Weise mit mir kooperiert hat, möchte ich mich ebenfalls herzlich bedanken.

Viele weitere Personen aus dem weiten Feld der Friedens- und Konfliktarbeit und internationalen Zusammenarbeit standen mir bei diversen Gelegenheiten – und häufig in persönlichen Gesprächen – zum Gedankenaustausch zur Seite und ich möchte mich herzlich dafür bedanken.

Elementar für meinen Schreibprozess waren die verschiedenen Menschen, mit denen ich ‚Schreibdates‘ ausmachen durfte und die mir in Bibliotheken, im Büro und in der Forschungswerkstatt schreibend Gesellschaft leisteten. Zu verschiedenen Zeiten waren das unterschiedliche Personen und diverse Formate – u. a. war die Gründung eines ‚Schreiberfolgsteams‘ ein sehr wichtiges Begleitelement. Ganz besonders möchte ich mich bei Melanie Hartmann, Neele Bernshausen, Lea Spahn, Marita Günther, Victoria Storozenko, Mariele Weber, Judith Sikora und Lukas Drees bedanken, die mir in den letzten zwei Jahren vielfach allein durch ihre Anwesenheit, die gleichzeitige ‚Co-Werkelei‘ und gemeinsame Pausen Energie gegeben haben.

Ungeheuer dankbar bin ich auch den Menschen, die erste Kapitelversionen von mir gegengelesen und mir dazu Rückmeldungen gegeben haben. Die Behutsamkeit, mit der ihr die ‚rohen Eier‘ behandelt habt, die Wertschätzung und das konstruktive Feedback, das ihr diesen Texten entgegen gebracht habt, war sehr unterstützend für mich! Aber auch in der finalen Phase der Textüberarbeitung für die Veröffentlichung haben mich Menschen mit einem genauen Blick auf die Sprache unterstützt. Aus diesen Grund möchte ich Neele Bernshausen, Dorothe Glitsch, Melanie Hartmann, Esther Binne, Miriam Tekath, Britta Dreisewerd, Tobias Lübben, Joss Becker, David Scheuing, Beatrix Pastoors, Günter Trabert, Maria Drees, Katharina Ochsendorf, Matthias Richter und Lukas Drees namentlich nennen.

Carolin Dreute und Theresa Kahn haben nicht nur die vielen Seiten meiner Interviewtranskripte zu Papier gebracht, sondern mir als Bürogefährtinnen Gesellschaft geleistet und ‚den kleinen Austausch zwischendurch‘ ermöglicht, der im Arbeitsalltag so ungemein wertvoll ist. Ganz herzlichen Dank für eure tatkräftige Unterstützung!

Während meiner Promotionszeit durfte ich an verschiedenen Kolloquien teilhaben, so dass ich neben den Promotionskolloquien von Heike und Susanne auch das friedenspädagogische Kolloquium der AFK und eines zur Exposéerstellung des FB21 erwähnen und allen Beteiligten für den konstruktiven Austausch danken möchte.

Gleich zwei Mentoring-Programme haben mich auf dem Weg der Promotion begleitet. Im Jahr 2014 war ich Mentee bei *ProMotivation* und danke meiner Mentorin Andrea Beutlhauser, die mich in vielerlei Weise inspiriert hat. Während meiner Promotion habe ich selbst zwei Mentees begleiten dürfen, was für mich ebenfalls sehr spannende Prozesse und Lerngelegenheiten waren. Im Programm *ProCareerDoc* von *Mentoring Hessen* wurde ich sowohl durch meine Mentorin Ursula Neidhardt als auch durch eine Peer-Mentoring-Gruppe unterstützt. Zudem ist Barbara Müller – ganz ohne Programm – eine ‚intergenerationale Lernpartner*innenschaft‘ mit mir eingegangen, die mich sehr ermutigt hat. Ich möchte die Gelegenheit nutzen, ihnen allen und den Organisatorinnen der Mentoring-Programme herzlich zu danken.

Zudem möchte ich Susanne Maurer danken, die mich in meiner Zeit am Institut begleitet, mich in den spannenden Kreis ihres Kolloquiums aufgenommen und mich darin bestärkt hat, meinen unkonventionellen Weg mutig weiterzugehen.

Darüber hinaus waren ganz viele Kolleg*innen auf vielfältige Weise unterstützend: Sei es durch einen Literaturtipp, eine gemeinsame Mittagspause oder ein kleines Gespräch zwischendurch. Ich möchte mich deshalb beim Team der Abteilung Sozial- und Rehabilitationspädagogik, beim ‚Mittelbau‘ des Instituts, bei den Beteiligten der Promotionsvernetzungsinitiative am Fachbereich und bei den Promotionsberater*innen des FB21 bedanken.

Der GEW bin ich dankbar für ihre differenzierten Auseinandersetzungen mit dem System Hochschule – nicht nur in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, sondern auch im Hinblick auf die Bildungsdimension und auf die Situation von Promovierenden.

Die Diskussion, ob Promotions*betreuung* die Eigenständigkeit des Forschungsprozesses während der Dissertation angemessen beschreibt und ob es nicht vielmehr um Promotions*begleitung* gehen muss, habe ich in diesem Rahmen erstmals wahrgenommen. Den GEW-Kolleg*innen aus dem Bereich Hochschule und Forschung und den Aktiven der GEW/Ver.di-Senatsliste gilt mein Dank dafür, dass mir die Perspektive darauf, in welchem Kontext eine Qualifikationsarbeit entsteht, nicht aus dem Blick geraten ist.

Dem MARA-Team danke ich für Beratung und ganz besonders für die Ermöglichung und Finanzierung von (Gruppen-)Coaching und einer intensiven Forschungssupervision, in der ich diverse psychosoziale Dimensionen des Forschungsprozesses intensiv reflektieren und viel Klarheit für den weiteren Prozess gewinnen durfte.

Anna Brake möchte ich stellvertretend für die verschiedenen Leiter*innen der (MARA-)Kurse danken, die mir zu verschiedenen methodischen und forschungspraktischen Fragen eine wertvolle Unterstützung geboten haben.

Udo Kuckartz und dem MaxQDA-Team danke ich für die Programmlizenz, die es mir ermöglicht hat, bei der immensen Datenmenge den Überblick zu behalten und die verschiedenen Schritte der qualitativen Datenauswertung gut zu meistern.

Und zu guter Letzt gibt es die Menschen, die vor allem im persönlich-privaten Bereich zu meinem psychosozialen Wohlergehen beitragen und mir zur Seite standen und stehen und auf unterschiedliche Weise dazu beitragen, dass ich nicht vergesse, was ein ‚gutes Leben‘ für mich ausmacht. Beim Versuch einer Aufzählung stelle ich fest, dass diese unmöglich abschließend sein kann, da mir immer mehr große und kleine Begegnungen und Begebenheiten einfallen, für die ich dankbar bin und beschließe diese Reflexionsreise in großer Verbundenheit.

DANKE!!!

ANHANG

Übersicht

Anschreiben

Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes (Anschreiben für die Organisationen)

Anschreiben für ZFD-Fachkräfte

Anschreiben für Supervisor*innen/Coaches

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für ZFD-Organisationen

Interviewleitfaden für ZFD-Fachkräfte

Interviewleitfaden für Supervisor*innen/Coaches

Kategoriensystem



Forschung
zur Begleitung von Fachkräften
im Zivilen Friedensdienst

Fachbereich 21
Erziehungswissenschaften
Institut für Erziehungswissenschaft

M.A. Daniela Pastoors

Tel.: 06421 28 23837

Fax: 06421 28 24914

E-Mail: daniela.pastoors@uni-marburg.de

Anschrift: Pilgrimstein 2

35032 Marburg

Web: <http://uni-marburg.de/cbHNT>

Marburg, 26.07.2016

Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Dissertationsprojekt „Friedensprozesse begleiten - Beratung im Zivilen Friedensdienst“ beschäftigt sich mit der Begleitung und Beratung von Fachkräften im Zivilen Friedensdienst.

Dabei geht es einerseits darum, welche Angebote von Seiten der Organisationen vor, während und nach dem Dienst bereitgestellt werden und andererseits um die Frage, wie diese von den Fachkräften angenommen und genutzt werden. Sowohl die Art der Beratungsangebote und deren Bedeutung und Beurteilung als auch die Beratungsanliegen stehen damit im Fokus.

Ziel der Forschung ist, Erkenntnisse für die Praxis der Begleitung und Beratung in der Personellen Zusammenarbeit zu gewinnen.

Methodisch stütze ich mich auf die Begleitkonzepte der Organisationen und auf Interviews mit den verschiedenen Beteiligten: den Fachkräften selbst, den Berater*innen und den Personalverantwortlichen bzw. Konzeptentwickler*innen in den Organisationen.

Die Forschung findet im Rahmen meiner Dissertation statt, die ich als Friedens- und Konfliktforscherin und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Erziehungswissenschaft in Marburg durchführe. Mit meiner Forschung verbinde ich die Friedens- und Konfliktforschung, die Beratungswissenschaft sowie die Praxis der Konflikttransformation in inter- und transdisziplinärer Weise miteinander. Damit möchte ich einen Beitrag zur Professionalisierung der Friedensarbeit leisten.

Für die Durchführung meiner Forschung bin ich auf Unterstützung aus dem Feld angewiesen. Ich freue mich über Rückmeldungen und stehe für Fragen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Daniela Pastoors

M.A. Daniela Pastoors Philipps-Universität - 35032 Marburg, Pilgrimstein 2

An zurückgekehrte Fachkräfte
des Zivilen Friedensdienstes

Fachbereich 21
Erziehungswissenschaften
Institut für Erziehungswissenschaft

M.A. Daniela Pastoors

Tel.: 06421 28 23837
Fax: 06421 28 24914
E-Mail: daniela.pastoors@uni-marburg.de
Anschrift: Pilgrimstein 2
35032 Marburg
Web: <http://uni-marburg.de/cbHNT>

Marburg, 27.02.2017

Interviewanfrage

Liebe Fachkräfte des Zivilen Friedensdienstes,

ich wende mich mit der Bitte um Unterstützung für mein Forschungsprojekt zum Thema Begleitung und Beratung von Fachkräften im Zivilen Friedensdienst an Sie. Mich beschäftigt die Frage, wie Fachkräfte vor, während und nach ihrem Dienst begleitet und beraten werden.

Die Qualifizierung und Vorbereitung für die höchst anspruchsvollen Tätigkeiten von Friedensfachkräften wird seit langem diskutiert und immer wieder angepasst. Viele Herausforderungen zeigen sich aber erst vor Ort. Welche Formen von Unterstützung braucht es, um diese gut meistern zu können, gesund und zufrieden zu bleiben und gleichzeitig wirksam zu sein?

Da die Praxis der Begleitung sehr unterschiedlich aussieht, möchte ich einerseits herausfinden, welche Angebote von Seiten der Organisationen bereitgestellt werden und andererseits interessiert mich, wie diese von den Fachkräften angenommen und beurteilt und für welche Anliegen sie genutzt werden. Dabei will ich sowohl die Perspektiven der Fachkräfte, als auch die der verschiedenen ZFD-Organisationen und der Coaches/Supervisor*innen einbeziehen.

Ziel meiner Untersuchung ist, das Thema auf die Agenda zu setzen und im Feld den Diskurs über die Begleitung und Beratung zu intensivieren. Ich möchte die Erkenntnisse meiner Forschung wieder zurück in die Praxis bringen und einen Beitrag dazu leisten, die Begleitung selbst und damit die Friedensarbeit insgesamt zu stärken und weiterzuentwickeln.

Ihre Perspektive und Ihre Erfahrungen interessieren mich sehr und ich würde mich freuen, im Rahmen eines Interviews mit Ihnen darüber ins Gespräch zu kommen. Ich freue mich sehr über Ihre Antwort und stehe gerne für Fragen und Rückmeldungen zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Daniela Pastoors

M.A. Daniela Pastoors Philipps-Universität - 35032 Marburg, Pilgrimstein 2

An Supervisor*innen und Coaches, die
Fachkräfte im Zivilen Friedensdienst begleiten

Fachbereich 21
Erziehungswissenschaften
Institut für Erziehungswissenschaft

M.A. Daniela Pastoors

Tel.: 06421 28 23837
Fax: 06421 28 24914
E-Mail: daniela.pastoors@uni-marburg.de
Anschrift: Pilgrimstein 2
35032 Marburg
Web: <http://uni-marburg.de/cbHNT>

Marburg, 22.06.2017

Interviewanfrage

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich wende mich mit der Bitte um Unterstützung für mein Forschungsprojekt zum Thema Begleitung und Beratung von Fachkräften im Zivilen Friedensdienst an Sie. Mich beschäftigt die Frage, wie Fachkräfte vor, während und nach ihrem Dienst begleitet und beraten werden.

Die Qualifizierung und Vorbereitung für die höchst anspruchsvollen Tätigkeiten von Friedensfachkräften wird seit langem diskutiert und immer wieder angepasst. Viele Herausforderungen zeigen sich aber erst vor Ort. Welche Formen von Unterstützung braucht es, um diese gut meistern zu können, gesund und zufrieden zu bleiben und gleichzeitig wirksam zu sein?

Da die Praxis der Begleitung sehr unterschiedlich aussieht, möchte ich einerseits herausfinden, welche Angebote bereitgestellt werden und andererseits interessiert mich, wie diese angenommen, umgesetzt und beurteilt und für welche Anliegen sie genutzt werden. Dabei will ich sowohl die Perspektiven der Fachkräfte, als auch die der verschiedenen ZFD-Organisationen und der Coaches/ Supervisor*innen einbeziehen.

Ziel meiner Untersuchung ist, das Thema auf die Agenda zu setzen und im Feld den Diskurs über die Begleitung und Beratung zu intensivieren. Ich möchte die Erkenntnisse meiner Forschung wieder zurück in die Praxis bringen und einen Beitrag dazu leisten, die Begleitung selbst und damit die Friedensarbeit insgesamt zu stärken und weiterzuentwickeln.

Ihre Perspektive und Ihre Erfahrungen in der Begleitung von ZFD-Fachkräften interessieren mich sehr und ich würde mich freuen, im Rahmen eines Interviews mit Ihnen darüber ins Gespräch zu kommen. Für Fragen und Rückmeldungen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Daniela Pastoors

Interview-Leitfaden für ZFD-Organisationen

Angebote

- Wie begleitet und berät Ihre Organisation Fachkräfte des ZFD?
- Welche Angebote macht Ihre Organisation in den verschiedenen Phasen des Dienstes?
- Welche Ansätze, Konzepte und Methoden der Beratung werden genutzt?
- Worin zeichnet sich die Begleitung und Beratung in Ihrer Organisation aus?

Anliegen

- Für welche Anliegen wurden die Beratungsangebote Ihrer Organisation entwickelt?
- Für welche Anliegen werden die Angebote genutzt?
 - Welche Informationen bekommen Sie dazu von Fachkräften und Coaches?
 - Welche Themen werden tatsächlich in der Beratung reflektiert?
 - Inwiefern wird die eigene Rolle als Fachkraft thematisiert?
 - Welche Konflikte können angesprochen werden?

Bedeutung der Angebote

- Welche Erfahrungen wurden mit den verschiedenen Beratungsangeboten gemacht?
 - Welche Beratungsangebote sind Ihrer Einschätzung nach besonders hilfreich?
 - In welchen Phasen des Dienstes haben sich welche Angebote als besonders wichtig herausgestellt?
 - Welche Unterstützung würden Sie zusätzlich als sinnvoll erachten?
- Inwiefern holt die Organisation Feedback darüber von den Fachkräften und Coaches ein?
- Wie können Erkenntnisse aus der Beratung zurück in die Organisation fließen?

Interview-Leitfaden für ZFD-Fachkräfte

Angebote

- In welcher Weise wurden Sie im ZFD begleitet und beraten?
 - Welche Formen von Begleitung und Beratung wurden Ihnen vor, während und nach dem Dienst angeboten?
 - Welche Konzepte, Ansätze oder Methoden wurden darin angewandt?
- Welche Angebote haben Sie in Anspruch genommen?

Anliegen

- Welche Anliegen haben Sie in der Begleitung und Beratung thematisiert?
 - Gab es Themen, die Sie nur dort ansprechen konnten? Wenn ja, welche?
 - Wo oder mit wem konnten Sie Konflikte besprechen?
- Inwiefern dienten die Angebote der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns?
 - Wurde die eigene Rolle als Fachkraft thematisiert?

Bedeutung der Angebote

- Was fanden Sie besonders hilfreich und warum?
 - In welchen Phasen Ihres Dienstes waren welche Angebote besonders wichtig?
- Welche Angebote oder Maßnahmen haben Ihnen geholfen mit Belastungen umzugehen?
- Welche Unterstützung würden Sie sich zusätzlich wünschen?

Schluss

Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen möchten?

Sind Sie bereit, für Rückfragen oder weiterführende Forschung zur Verfügung zu stehen?

Interview-Leitfaden für Supervisor*innen/Coaches

Beratungsangebote

- In welcher Weise begleiten und beraten Sie Fachkräfte in der Internationalen Zusammenarbeit?
 - In welchen Phasen des Dienstes der Fachkräfte werden Sie tätig?
 - Welche Formen von Beratung bieten Sie an?
 - Welche Konzepte, Ansätze oder Methoden werden darin angewandt?
 - Gibt es organisationsspezifische Besonderheiten?

Beratungsanliegen

- Welche Anliegen werden in der Beratung thematisiert?
 - Gab es Themen, die häufig angesprochen werden?
 - Wurden Konflikte besprochen und wenn ja, welcher Art?
- Welche Bereiche konnten in der Beratung reflektiert werden?
 - Wurde die eigene Rolle als Fachkraft thematisiert?
- Inwiefern holt die Organisation Feedback von Ihnen ein?
 - Wie können Erkenntnisse aus der Beratung zurück in die Organisation fließen?

Bedeutung der Angebote

- Was finden Sie besonders hilfreich und warum?
 - In welchen Phasen des Dienstes haben sich welche Beratungsangebote als besonders wichtig herausgestellt?
- In welcher Hinsicht konnten Sie die Fachkräfte am meisten unterstützen?
- Welche Unterstützung würden Sie zusätzlich als sinnvoll erachten?

Schluss

Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen möchten?

Kategoriensystem

(zum Projekt „Staff Care ZFD.mx18“, Codebuch erstellt am 29.04.2020)

1 Interviewerinnen-Aussagen

2 „laut lachend“

3 „GELB“

4 Elemente - Angebote

4.1 VORHER & ANFANGSPHASE

4.1.1 Projektentwicklung/Rahmenbedingungen für FK schaffen

4.1.2 Personalgewinnung & -auswahl

4.1.3 Coaching-Beginn

4.1.4 Infos und Unterstützung durch die Organisation

4.1.4.1 Einbezug in Länder-/Regionalgruppen

4.1.4.2 Paten & Unterstützungsnetz aufbauen

4.1.5 Vorbereitung/Training

4.2 WÄHREND DES DIENSTES

4.2.1 Begleitung durch PO

4.2.2 Interessensvertretung & Ombudspersonen

4.2.3 Team & Kolleg*innen vor Ort

4.2.3.1 Teammeetings & informelles Beisammensein

4.2.4 Team-Coaching, Team-Mediation, Team-Entwicklung

4.2.5 Begleitung durch Organisation währenddessen

4.2.5.1 Wissensmanagement

4.2.5.2 AG Begleitung in D

4.2.5.3 Begleitung durch Länder-/Regionalgruppen

4.2.5.4 Begleitung durch die KOR

4.2.5.5 Begleitung durch die Geschäftsstelle in D

4.2.5.5.1 Interne Newsletter und Rundbriefe

4.2.5.5.2 Huckepack-Organisation

4.2.5.5.3 Personalreferate &-verwaltung

4.2.5.5.4 Mitarbeitergespräche, -führung

4.2.5.5.5 Emails, Berichte, Jour Fixe, Telefonate
4.2.5.5.6 Besuche vor Ort
4.2.6 Intervision/kollegiale Beratung
4.2.7 Coaching/Supervision
4.2.7.1 Sinn, Zweck und Nutzen
4.2.7.2 Matching, Auswahl, Pool
4.2.7.3 Modalitäten
4.2.7.4 Profil der Coaches
4.2.7.5 Art des Coachings
4.2.7.6 Coaching-Konzept
4.2.8 Fachberatung/Projektberatung
4.2.9 Fortbildung/Training on the job
4.2.9.1 ZFD-spezifischer Kurs
4.2.10 formelle Vernetzung
4.2.10.1 Tagungen, Konferenzen, Treffen für FK
4.2.10.1.1 Reflection & Recreation
4.2.10.2 Treffen nur für Koor/ Programmverantwortliche
4.2.11 Informelle Vernetzung
4.2.11.1 GfK-Übungsgruppe
4.2.11.2 Stammtische
4.2.12 Krisenintervention & Notfallversorgung
4.2.13 Rest & Recovery/Recreation/Recuperation
4.2.13.1 Lobbyreise außerhalb des Landes
4.2.14 Mentoring/Patensystem
4.2.15 Self Care Focal Persons
4.3 ENDPHASE & NACHHER
4.3.1 Vertrauenspersonen
4.3.2 Versand Rückkehr-Informationen
4.3.3 Ehrungen, Festveranstaltungen
4.3.4 informelle Vernetzung, Abschiedstreffen
4.3.5 Abschlussbericht
4.3.6 Lessons Learned- / Strategie-Workshop fürs Projekt

4.3.7 Abschlussgespräch mit KOR/mit Team
4.3.8 Therapie/Notfallversorgung nach Rückkehr
4.3.8.1 Therapeuten-Netzwerk
4.3.9 Coaching nach Rückkehr
4.3.9.1 externes Debriefing
4.3.10 Abschlussgespräche, internes Debriefing
4.3.11 Rückkehrseminare
4.3.12 AGdD-Rückkehrangebote
4.3.13 Rückkehrarbeit
4.3.13.1 Vorträge & Bildungsarbeit
4.3.13.1.1 Bildungspool-Netzwerk
4.3.13.2 Einbindung in die Vorbereitung / Ländergruppen
4.3.13.3 Rückkehrenden-Ausschuss
4.3.13.4 Rückkehrstellen
4.3.14 sonstige Nachbegleitung durch die Organisation
4.3.14.1 Einladung zu Veranstaltungen, Einbindung in Organisation
4.3.14.2 Fortbildungen, Bildungsangebote, Familienfreizeiten
4.3.14.3 Unterstützung bei Stellensuche / Personalpool
4.4 Konzepte und Verständnisse zur Personalbegleitung
4.5 Begleitung für lokale FK
4.6 Begleitung für MAP und Familie
5 Anliegen - Themen - Gründe
5.1 VORHER & ANFANGSPHASE
5.1.1 Ankommen
5.1.1.1 nach der Honeymoon-Phase
5.1.1.2 Einstieg in den Job/in PO/in Team
5.2 WÄHRENDEDESSEN
5.2.1 Herausforderungen
5.2.2 Soziopolitische Situation
5.2.2.1 strukturelle Arbeitsprobleme, ständig verändernder Kontext
5.2.2.2 Kriegs- und Krisengebiet, Gewaltkontext, Sicherheitsthemen
5.2.2.2.1 Traumatisierte Menschen

5.2.2.3 Bedrohung von Leib und Leben, Gefahr von Selbst-/ Fremdgefährdung

5.2.2.4 Unterdrückung, Ungerechtigkeit, Armut

5.2.3 private/persönliche Anliegen

5.2.3.1 Familie, Partner*innenschaft, Freunde

5.2.3.1.1 Partner*innenschaftskonflikte, Liebeskummer, Trennung

5.2.3.2 biographische Hintergründe

5.2.3.3 persönliche Motivation & eigene Ansprüche

5.2.3.3.1 EZ als Flucht vor z.B. Arbeitslosigkeit

5.2.3.4 Was hat das mit mir als Person zu tun?

5.2.3.4.1 Selbstklärung, Identität, Selbstgefühl

5.2.3.5 eigenes Konfliktverhalten

5.2.3.6 Umgang mit Fehlern / Selbstreflexion

5.2.4 Anliegen, die mit dem IZ-Kontext zu tun haben

5.2.4.1 Besondere Situation der lokalen Fachkräfte

5.2.4.2 (zu) viel Arbeit, Überlastung, viele Anforderungen

5.2.4.3 Arbeit mit bedrohten MRV

5.2.4.4 hohe Emotionalität der Arbeit

5.2.4.5 isolierte/schlichte Wohn- und Arbeitssituation

5.2.4.6 hoher Zeitaufwand für alles

5.2.4.7 fehlende Trennung beruflich/ privat bzw. wenig privat

5.2.4.8 alleine/einsam/Heimweh/wenig soziale Beziehungen

5.2.4.9 Arbeitsrechtliche Anliegen

5.2.4.10 ZFD & ZKB

5.2.4.10.1 Wirkung&Wahrnehmung der ZKB

5.2.4.10.2 Potenziale und Probleme des ZFD

5.2.4.10.3 Reden über Konflikttransformation & Frieden

5.2.4.11 interkulturelle Adaptation

5.2.4.11.1 Sprache

5.2.4.12 Ungleichheit (direkt), Machtgefälle

5.2.4.13 Eurozentrismus, Besserwisserei

5.2.4.14 Umgang mit strukturellem Rassismus & Ungleichheit

5.2.4.15 Geld = Macht / Finanzverantwortung vs. Beratung

5.2.5 Anliegen, die mit der Arbeit & Organisation zu tun haben

5.2.5.1 inhaltliche Fragen zur Arbeit

5.2.5.2 Arbeit der PO

5.2.5.3 Erwartungen und Motive der PO

5.2.5.4 Erwartungen der FK

5.2.5.5 Druck durch Zuschussgeber / Ansprüche der PO / Projektlogiken

5.2.5.6 PO, Partner*innenschaft, Beziehung, Nähe

5.2.5.7 Parteilichkeit, Loyalität

5.2.5.8 Misstrauen & Kontrolle

5.2.5.9 Umgang mit Korruption

5.2.5.10 Umgang mit Hierarchien

5.2.5.11 Projektmanagement, Planung, Ziele im Projekt

5.2.5.12 Einbindung der FK, Projektlogiken

5.2.5.13 Ansatz/Projektplan/FK passend?

5.2.5.14 eigene Ziele setzen

5.2.5.15 wie arbeite ich?

5.2.5.16 Umgang mit Chef/PO/Team

5.2.5.17 zu wenig Kontakt im Team / Wechsel im Team

5.2.5.18 wenig/unklare Kommunikation & Unterstützung

5.2.5.19 Organisationsstrukturen / Management in der Organisation

5.2.5.20 Rollenklärung

5.2.5.20.1 Projektmanagement- und Exekutivfunktion

5.2.5.20.2 Inkongruenz Ausschreibung und Realität, Aufgaben unklar

5.2.5.20.3 Beratungshaltung, -rolle & multiples Mandat

5.2.5.20.4 Führungsthemen, Position der KOR

5.2.5.21 Konflikte

5.2.5.21.1 Konflikte FK mit PO

5.2.5.21.2 mit KOR / mit Führungskraft

5.2.5.21.3 mit Consultants

5.2.5.21.4 organisationsintern/mit Geschäftsstelle

5.2.5.21.4.1 Machtkämpfe, Mobbing

5.2.5.21.5 im Team
5.2.5.21.5.1 Mobbing
5.2.5.21.5.2 interkulturelle Teams
5.2.5.21.5.3 rassistische FK
5.2.6 Subjektive, psychosoziale Folgen
5.2.6.1 Menschen werden verheizt
5.2.6.2 Belastungen / Probleme
5.2.6.3 Aushalten müssen, Geduld
5.2.6.4 Anspannung, Stress
5.2.6.5 Überforderung
5.2.6.6 (Umgang mit) Frustration/Demotivation/Desillusionierung/Wut
5.2.6.7 Hilfs- und Hoffnungslosigkeit angesichts der Situation
5.2.6.8 Zweifel, Fragen der Sinnhaftigkeit
5.2.6.8.1 eigener Beitrag?
5.2.6.9 Zynismusgefahr
5.2.6.10 psychische Erkrankungen, z.B. Burnout
5.2.6.10.1 (Sek.) Traumatisierungen
5.2.7 Selbstfürsorge, Burnoutprävention
5.2.7.1 es sich erlauben
5.2.7.2 Strategien für Schutz & Abgrenzung
5.2.8 Anliegen, die mit der Begleitung zu tun haben
5.2.8.1 Fortbildungsoptionen besprechen
5.2.8.2 Ungleichheit bei Begleitangeboten
5.2.8.3 Angst vor negativen Konsequenzen wg. Coaching
5.3 ENDPHASE & NACHHER
5.3.1 was nehme ich mit? / eigenes Kompetenzprofil
5.3.2 eigene berufliche Zukunft / wie geht es weiter?
5.3.3 Stellenbeendigung, Abbruch, Verlängerung?
5.3.4 Rückkehr
5.3.4.1 Reflexion des Einsatzes, abschließen, Übergabe machen
5.3.4.2 psychisches Ankommen
5.3.4.3 Rückkehr mit Partner*in/Familie

5.3.4.4 Situation als Rückgekehrte, Selbstständigkeit
5.3.4.5 Wiedereingliederung = Herausforderung
5.3.5 ZFD-Kompetenzen in Deutschland nutzen!
5.4 Gender-Einschätzungen von Coaches
5.5 Warum von Organisation angeboten
6 Anregungen - Empfehlungen - Veränderungswünsche
6.1 Lobby-Netzwerk für FK
6.2 Fachstelle für Friedensarbeit
7 Weiterentwicklung der Personalbegleitung
7.1 Bisherige Entwicklung der Personalbegleitung
7.2 Lernen der Coaches
7.3 Coachingpool-Treffen, Austausch zwischen Coaches
7.4 Rückmeldungen von Coach an Organisation
7.5 Zusammenarbeit & Lernen zwischen Organisationen
8 Bedürfnisse und Funktionen
8.1 Standortbestimmung, Sanity-Check
8.2 Raum für Psychosoziales, Sensibilisierung
8.3 arbeitsfähig, resilient und gesund bleiben
8.4 Arbeitsqualität
8.5 Kommunikations- und Vorgehensstrategien und Umgangsweisen
8.6 Gesehen werden, Anerkennung, Wertschätzung, Verständnis
8.7 Reflexion
8.8 Feedback, Kritik, Bestätigung
8.9 Außenperspektive, Perspektivwechsel, Reibung
8.10 Entlastung, Beruhigung, Normalisierung
8.11 Klärung, Orientierung
8.12 (gemeinsames) Lernen, Wissensweitergabe
8.13 Austausch, Vernetzung
8.14 Unterstützung
8.15 Beitragen, Zusammenarbeit, Kontakt, Zugehörigkeit
9 Spannungsfelder
9.1 Verständnisse von Duty of Care & Verantwortung

9.2 Leistungsoptimierung vs. Personalfürsorge
9.3 Prävention/psychosozial vs. (Krisen-)intervention/psychologisch
9.4 Professionalität/bei allen Themen vs. nur bei Problemen/Krisen
9.5 regelmäßig/Anspruch vs. nach Bedarf/auf Anfrage
9.6 Personalentwicklung vs. Dienst auf Zeit
9.7 Haltungen zum Coaching/zur Begleitung
9.7.1 selbst Experte vs. Hilfe dazuholen
9.7.2 Inanspruchnahme = Schwäche vs. Stärke
9.8 Personalverantwortung vs. Hierarchie & Kontrolle
9.9 passende FK wählen vs. überhaupt FK finden
9.10 Vertrauensbeziehung vs. Spezialisierung
9.11 Vertraulichkeit & Loyalität
9.12 face-to-face/vor Ort vs. fernmündlich/Distanz
9.12.1 muttersprachlich vs. vor Ort
9.13 selbstorganisiert vs. von der Organisation
9.14 Einzelbegleitung vs. Gruppenangebote
9.15 Expertenberatung vs. reflexive Prozessberatung
9.16 Training vs. Coaching/Lernbegleitung
9.17 Bestätigung vs. Reibung
9.17.1 schwere Themen vs. nettes Beisammensein
9.18 nur psychosozial vs. auch praktisch-organisatorisch
9.19 Geld für Supervision vs. für Projektarbeit
9.20 Begleitung für alle vs. nur für manche (z.B. ZFD)
9.21 Verantwortung bei ZFD-Orga vs. bei PO
9.22 explizit/ausgebildet vs. implizit/niederschwellig
9.23 Flexibilität/Großzügigkeit vs. Formalisierung/Knappheit
9.23.1 familiär vs. anonym
9.24 Verpflichtung vs. Freiwilligkeit
9.25 Fürsorge vs. Eigenständigkeit
10 Einflussfaktoren
10.1 Eigenschaften der Personen
10.2 IZ/ZFD/Organisations-Strukturen

10.3 Verständnis der Arbeit / von Beratung

10.3.1 Verständnis von Friedensförderung

10.4 Unterschiedlichkeit der Träger

10.4.1 Art der Fachkraft-Anbindung

10.4.2 Größe der Organisation

10.5 Qualität der Partner*innenschaft mit PO

ÜBER DIE AUTORIN

Daniela Pastoors hat Friedens- und Konfliktforschung, Kultur- und Sozialanthropologie und Politikwissenschaft studiert und eine Ausbildung als Friedens- und Konfliktberaterin absolviert. Sie war als Menschenrechtsbeobachterin auf den Philippinen tätig und hat die letzten sechs Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft an der Universität Marburg gearbeitet und promoviert. Neben ihrer Forschung lehrte sie im Bereich psychosoziale Beratung zu Ansätzen der Konfliktransformation, Gewaltfreier Kommunikation, Moderation sowie zu Selbstfürsorge & psychosozialer Personalbegleitung. Sie ist Mitglied in der *Plattform Zivile Konfliktbearbeitung*, im *Zentrum für Konfliktforschung* und der *Arbeitsgemeinschaft Friedens- und Konfliktforschung*, wo sie sich als Sprecherin im *Arbeitskreis Curriculum & Didaktik* einbringt. Zudem engagiert sie sich im Vorstand der *Stiftung Kraft der Gewaltfreiheit*. Beruflich ist Daniela Pastoors aktuell als Geschäftsführerin des deutschen Zweiges des *International Fellowship of Reconciliation (Versöhnungsbund)* sowie als Referentin für psychosoziale Personalbegleitung im Entwicklungs- und Friedensdienst und in der Hochschuldidaktik tätig.

Was sorgt dafür, dass Friedensfachkräfte gesund und zufrieden bleiben und gute Arbeit leisten?

Zur Erhaltung des psychosozialen Wohlergehens wird häufig die Selbstfürsorge thematisiert. Wenn es sich um einen Arbeitskontext handelt, stellt sich jedoch die Frage nach der organisationalen Fürsorge, der Duty of Care für die Mitarbeitenden.

Im Feld der internationalen Zusammenarbeit werden bisher hauptsächlich die Risiken der psychischen Gesundheit betrachtet, Maßnahmen der Personalbegleitung (Staff Care) sind wenig erforscht.

Dieses Buch befasst sich mit der Frage, wie Fachkräfte in ihrer Arbeit psychosozial unterstützt und begleitet werden und untersucht dies am Beispiel des Zivilen Friedensdienstes. Die Autorin erkundet die unterschiedlichen Formen der psychosozialen Personalbegleitung vor, während und nach dem Dienst und stellt dabei die Bedarfe der Akteur*innen in den Mittelpunkt.

Sie zeigt, dass persönliches, kollektives und globales Wohlergehen miteinander verbunden sind und psychosoziale Personalbegleitung einen Beitrag zur Friedensarbeit leistet.